



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SOILI KETOMÄKI

Palvelumuotoilu asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan
kehittämisessä

Diplomityö

Tarkastaja
professori Marko Seppänen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
29. toukokuuta 2017.

TIIVISTELMÄ

SOILI KETOMÄKI: Palvelumuotoilu asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 115 sivua, 12 liitesivua

Joulukuu 2017

Johtamisen ja tietotekniikan tutkinto-ohjelma, Pori

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: professori Marko Seppänen

Avainsanat: asiantuntijapalvelut, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on yksi yritysten keskeisimmistä kilpailuedun lähteistä. Toimiakseen asiakaslähtöisesti, yrityksen on pystyttävä kehittämään toimintaansa asiakasymmärryksen avulla. Tässä tutkimuksessa asiakasymmärryksen kohteina ovat asiakkaan kokemuksen ja asiakasarvon muodostuminen asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalvelut toimivat osana monimutkaisia arvojen järjestelmiä, joissa arvo muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen kesken. Vuorovaikutuksessa olennaista on asiakasymmärrys. Tässä tutkimuksessa ymmärrystä asiakkaan kokemuksen ja arvon muodostumisesta pyritään kartuttamaan palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen menetelmien kokonaisuus palvelujen asiakaslähtöisyyden systemaattista kehittämistä varten.

Tutkimuksessa luotiin viitekehys, joka auttaa asiantuntijapalveluyrityksiä tunnistamaan toimintansa keskeiset, asiakaskokemukseen ja asiakasarvoon vaikuttavat toiminnot, sekä osoitettiin palvelumuotoilutyökalujen käyttökelpoisuus asiakasymmärrykseen perustuvan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä kilpailuetekijäksi. Tutkimusongelmaa lähestytään laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kehitystyössä käytettiin tapaustutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tapaustutkimus perustui teoreettiseen viitekehykseen, joka määritettiin kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kehitystyössä tunnistettiin kohdeyrityksen toiminnoista 30 asiakaslähtöisyyden kehittämiskohdetta, joihin laadittiin toimenpide-ehdotukset. Toimenpide-ehdotukset luokiteltiin viiteen kategoriaan, joiden perusteella tunnistettiin kohdeyrityksen keskeiset, asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat toiminnot. Toimenpide-ehdotuksia testattiin jokaisesta kategoriasta. Testien perusteella arvioitiin toimenpiteiden toteutettavuutta sekä mahdollisia jatkokehitystarpeita. Kehitystyön perusteella laadittiin kohdeyritykselle kehityssuunnitelma toimenpide-ehdotusten toteuttamiseksi. Lisäksi mallinnettiin asiantuntijapalveluille sopeva asiakaslähtöinen toimintatapa, jonka avulla yritys voi jatkaa palvelumuotoilun menetelmien omaksumista osaksi prosessejaan.

Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilun työkalujen käyttäminen auttaa yritystä systematisoimaan asiakaslähtöisyyttä. Keskeisiä haasteita palvelumuotoilutyökalujen integroimisessa ovat asiantuntijoiden vaihtelevat valmiudet ottaa käyttöön uusia menetelmiä sekä oman asiantuntijuuden korostaminen, mikä saattaa vaikeuttaa vuorovaikutuksen syntymistä ja asettumista asiakkaan asemaan. Haasteet ja muutosvastarinta ovat voitettavissa onnistuneella ja johdonmukaisella johtamisella, jossa asiakaslähtöisyyttä tuetaan konkreettisilla toimin. Keskeistä on tunnistaa ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäiset asiakkuudet ja kannustaa vuorovaikutteisten toimintatapojen omaksumiseen.

ABSTRACT

SOILI KETOMÄKI: Service Design in Developing a Customer-driven Operating Model for Professional Services

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 115 pages, 12 Appendix pages

December 2017

Master's Degree Programme in Management and Information Technology

Major: Industrial Management and Engineering

Examiner: Professor Marko Seppänen

Keywords: professional services, service design, customer insight, customer-driven approach

Customer-driven approach is one of the most common ways for companies to seek competitive advantage. Genuine interaction and gaining customer insight is the basis for that approach. In this research the understanding how customer experience and customer value composes is defined as customer insight and this insight is studied in the context of professional services. Professional services operate in complex systems where value creation is always interaction between the customer and the company. In this research the customer insight is being built with service design. Service design is an interdisciplinary set of methods and tools for systematically develop customer-driven approach.

The research built up a framework to help professional service firms to identify the fundamental activities that effect on customer experience and customer value in their business. The research also pointed out the feasibility of service design in developing competitive advantage from customer-driven approach based on genuine customer insight and interaction. The research problem was studied with qualitative research methods. The empirical part of the research was based on a case study in a case company. Qualitative case study rested upon a theoretical framework that was defined in literature review.

In the case study 30 development targets to enhance the customer-driven approach in the case company was identified. For each target a development operation was defined with the help of service design methods and tools. The development operations were then divided into five categories that represent the fundamental activities of customer-driven approach in the case company. From each category some of the development operations were then tested. Based on these tests the defined operations were evaluated and the need for further improvements were identified. Finally, a development plan was created that enables the case company to put the development operations into action. Based on the case study an operating model for professional services to improve their customer-driven approach by integrating service design methods and tools for their processes was created to enable further development for the case company.

According to this research, service design is a useful approach in increasing customer insight in professional services as a base for customer-driven approach. The greatest challenges concern the abilities of the employees in the professional service firm to work with the new methods and tools in interaction with their customers and be empathetic. These abilities vary among people and may cause resistance for development. The challenges can be overcome with right and consistent managerial actions where employees are seen as customers too and different methods for interaction are supported with tangible actions.

ALKUSANAT

”Insinööri haluaa löytää ratkaisun, humanisti ongelman”. (anon.)

Tämän työn tekeminen, vuoden mittainen matka asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun maailmaan, on ollut ennen kaikkea kiivasta kamppailua insinöörιαjattelun ja humanismin välimaastossa. Asiakaslähtöisyyden aihepiiri tuntui aika ajoin loppuun asti kalutulta, täysin hallitsemattomalta, humanistiselta ongelmageneraattorilta ilman ainuttakaan ratkaisua. Palvelumuotoilun teoria sekä erityisesti sen käytännön menetelmät toivat aiheeseen kaipaamaani insinöörimäistä näkökulmaa. Ennen kaikkea käytännöllisyys auttoi pitämään yllä innostusta työn loppuunsaattamiseen välillä melkoisen korkealentoiseksi ja rönsyileväksi äityneen teoreettisen pohdinnan keskellä.

Kiitän nöyrimmin työni ohjaajaa, professori Marko Seppästä, joka kannusti minua jatkaamaan höttöisen aihepiirin insinöörimäistä tarkastelua loogisesti ja systemaattisesti koko pitkän vuoden ajan. Kiitos, että haastoit etsimään, tutkimaan ja olemaan tyytymättä itsensänselvyyksiin.

Kiitän koko sydämeistäni myös työnantajaani, tämän diplomityön toimeksiantajaa, Welado oy:tä. Kehitystyöhön osallistunut asiantuntijaryhmä sekä opiskelussani empaattisuudellaan niin aidosti myötäeläneet työkaverit ovat olleet huikea apu ja tuki tässä opiskelurakan loppurutistuksessa.

Vilpittömmät kiitokseni kuuluvat myös Welado oy:n asiakkaille, jotka antoivat omaa aikaansa ja ajatuksiaan tutkimuksen kehitystyötä varten. Teistä lähtöisin on ollut tarve tämän työn tekemiseen, ja toivottavasti teitä varten tämän työn tulokset lopulta löytävät tiensä käytännön ratkaisuina.

Lämpimät kiitokseni osoitan niin ikään aivan mahtaville opiskelukavereilleni, erityisesti tätä työtä ansiokkaasti oponoineelle Pekalle. Olette olleet korvaamattomia, sanalla sanoen.

Lopuksi haluan kiittää vielä pikkuperhettäni kotonamme metsäpirtissä. Kiitos, että olet jaksanut kulkea kanssani tämänkin matkan.

Tämän ponnistuksen jälkeen olen viimeistään vakuuttunut siitä, että yhdessä todella olemme enemmän. Me pystymme löytämään sekä ongelmat että ratkaisut.

Leineperissä

17.12.2017

Soili Ketomäki

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Varhaisempia tutkimuksia aiheesta	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	5
1.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.5	Metodit ja menetelmät	10
2.	PALVELUN TAVOITTEENA ON ARVONLUONTI	13
2.1	Arvoketjut ja arvojen järjestelmät	13
2.2	Asiantuntijapalvelut arvonaluonnin toimintaympäristönä	16
2.3	Mitä asiakkaasta on tiedettävä, jotta voidaan toimia asiakaslähtöisesti?	19
2.4	Asiakaslähtöisyys strategisena tavoitteena	31
3.	ASIAKASLÄHTÖISYYTTÄ PALVELUMUOTOILUN AVULLA	39
3.1	Palvelumuotoilun määritelmä	39
3.2	Palvelumuotoilun tavoitteet	41
3.3	Palvelumuotoilun työkaluja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen	42
4.	KEHITYSTYÖN RAKENNE	52
4.1	Lähtökohdat ja tavoitteet	52
4.2	Kehitystyön vaiheet	54
5.	KEHITYSTYÖN TULOKSET	59
5.1	Henkilöstöhallinto	59
5.2	Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet	65
5.3	Myynti ja markkinointi	71
5.4	Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi	78
5.5	Innovaatiot ja toiminnan kehittäminen	86
5.6	Yhteenveto tuloksista	91
6.	YHTEENVETO	96
6.1	Teoreettinen kontribuutio	96
6.2	Suosituksien käytäntöön	98
6.3	Työn arviointi ja rajoitteet	99
6.4	Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	105
	LÄHTEET	106

LIITTEET

LIITE 1	Kehitystyön tulokset, taulukko
LIITE 2	PESTEL-analyysi kohdeyrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmistä
LIITE 3	Asiakaspersoonakortti, pohja
LIITE 4	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi, pohja
LIITE 5	Kertomusmatriisi tarinankerrontatyöpajaa varten, pohja
LIITE 6	Kehitystyön tulokset, aikataulu toimenpiteiden toteuttamisesta

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1.</i>	<i>Tutkimuksen termistön yhteydet.</i>	<i>4</i>
<i>Kuva 2.</i>	<i>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.</i>	<i>7</i>
<i>Kuva 3.</i>	<i>Raportin rakenne.</i>	<i>9</i>
<i>Kuva 4.</i>	<i>Yrityksen arvoketju osana arvojen järjestelmää (mukaillen Porter 1985, ss. 52, 55).</i>	<i>14</i>
<i>Kuva 5.</i>	<i>Palvelujen tuottavuuden malli (mukaillen Heskett et al. 1994, s. 166).</i>	<i>15</i>
<i>Kuva 6.</i>	<i>Palvelujärjestelmämalli (mukaillen Grönroos 2009).</i>	<i>17</i>
<i>Kuva 7.</i>	<i>Palvelujärjestelmämallin, palvelujen tuottavuuden mallin ja palveluekologiatekijöiden yhteys (perustuu lähteisiin Grönroos 2009, Heskett et al. 1994, Koivisto 2011, Leppimäki et al. 2004).</i>	<i>20</i>
<i>Kuva 8.</i>	<i>Arvon kuilut asiakkaan ja palveluyrityksen välillä (mukaillen Van der Haar 2007 s. 630 ja Fawcett & Fawcett 2014 ss. 25-27).</i>	<i>22</i>
<i>Kuva 9.</i>	<i>Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen toimintatavan keskeiset erot (mukaillen Virtanen et al. 2011, s. 37).</i>	<i>23</i>
<i>Kuva 10.</i>	<i>Asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijät.</i>	<i>28</i>
<i>Kuva 11.</i>	<i>Asiakasarvon malli (mukaillen Rintamäki et al. 2007).</i>	<i>30</i>
<i>Kuva 12.</i>	<i>Tutkimuksessa käytettävät palvelumuotoilutyökalut.</i>	<i>45</i>
<i>Kuva 13.</i>	<i>Kehitystyön toimenpiteet: syy-seuraussuhteet.</i>	<i>54</i>
<i>Kuva 14.</i>	<i>Persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen käyttö henkilöesitteessä.</i>	<i>65</i>
<i>Kuva 15.</i>	<i>Suunnitteluveturien tulkinta asiakaspalauteaineistosta samankaltaisuuskaavion avulla: analyysin vaiheet.</i>	<i>89</i>
<i>Kuva 16.</i>	<i>Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöinen toimintamalli.</i>	<i>95</i>

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Kehitystyön rakenne.</i>	<i>58</i>
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Kehitystyön tulokset: kehitystoimenpiteet.</i>	<i>60</i>

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tänä päivänä asiakaslähtöisyys on aivan keskeinen osa useimpien yritysten ja organisaatioiden arvoja ja tavoitteita. Löytänä ja Korkiakoski (2014) toteavat asiakaslähtöisyyden olevan uusi brändi ja he kutsuvat liike-elämässä 2010-luvulla vallalla olevaa ajattelutapaa asiakkaan aikakaudeksi (Löytänä & Korkiakoski 2014, s.8). Asiakkaan aikakaudella yritystoiminnan keskeisiä kehitys- ja tutkimuskohteita ovat hyvän, erinomaisen tai odotukset ylittävän asiakaskokemuksen luominen (Bernoff 2011, s.5; Löytänä & Korkiakoski 2014, s.15; Verhoef et al. 2009, s.31).

Mutta mitä asiakaslähtöisyys oikeastaan tarkoittaa? Kamensky (2008) pohtii, miten yritysten osin jopa rehvakkaat puheet ovat asiakaslähtöisyyden kohdalla monta kertaa ristiinriidassa konkreettisten tekojen kanssa. Kamenskyn mukaan ongelman ydin piilee väärinymmärretyssä vuorovaikutuksessa. Kun yritykset puhuvat asiakaslähtöisyydestä, tarkoittavat he sillä asiakkaan tarpeiden ja odotusten tarkastelemista yrityksen näkökulmasta. Todellinen halu ja kyky asettua asiakkaan asemaan, empaattisuus, puuttuu. Aito asiakaslähtöisyys tulisiikin perustua vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksen avulla yritys voi muodostaa sekä omaa liiketoimintaansa että asiakasta hyödyttävää taloudellista hyötyä, jossa arvoa tuottavat yhdessä luodut kokemukset. (Kamensky 2008, s. 246)

Aitoa vuorovaikutusta korostavat myös Arantola ja Simonen (2009), jotka tarttuvat asiakaslähtöisyyden teemaan asiakasymmärryksen näkökulmasta. Kamenskyn (2008) tapaan Arantola ja Simonen korostavat, että yritysten tulisi suhtautua asiakkaisiinsa aktiivisina kumppaneina. Palveluyrityksen liiketoiminnan tehtävä on tarjota asiakkaiden arkea ja liiketoimintaa hyödyttäviä ratkaisuja. Juuri näiden, asiakkaan arkeen ja liiketoiminnan tarpeisiin liittyvien, odotusten ja tarpeiden tunnistamiseen tarvitaan asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen 2009, ss. 1-4)

Myös muualla kirjallisuudessa on tunnistettu laajasti, miten palvelun käyttäminen on aina vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä (mm. Desmet & Hekkert 2009 ss. 57-66; Miettinen 2011 s. 22; Payne et al. 2009 ss. 382,383; Shaw 2007, s.6). Erityisesti asiantuntijapalveluissa vuorovaikutuksen onnistuminen on asiakasymmärryksen kehittämisen ja sen myötä asiakaslähtöisen palveluntuotannon kannalta aivan keskeistä. Kirjallisuudessa asiantuntijapalveluja luonnehditaan vaikeasti määriteltäviksi, abstrakteiksi ja vain vähän näkyviä lopputuloksia tuottaviksi palveluiksi (mm. Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9-11; Sipilä 1996, s. 17-20). Asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan sekä

vuorovaikutuksen syntymiseen on siksi asiantuntijapalvelun lopputuloksen kannalta olennaista. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistuminen on erityisen tärkeää jo aivan palvelun alkuvaiheessa. Perehtyminen asiakkaan ongelmaan sekä toimeksiannon sisällön määrittely edellyttävät asiakkaalta ja palveluntuottajalta yhteistyötä sekä sujuvaa vuorovaikutusta abstraktien asioiden ympärillä. Asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus määrittelee asiantuntemusta vaativissa palveluissa voimakkaasti myös palveluntuottajasta syntyvää mielikuvaa ja vaikuttaa näin olennaisesti palveluntuottajan uskottavuuteen. (Kinnunen 2003, s. 13; Lehtinen & Niinimäki 2005, ss. 10-11, 41)

Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään palvelumuotoilun menetelmien avulla. Tavoitteena on, että menetelmät mahdollistavat asiakaslähtöisyyden kehittymisen asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen systemaattiseksi toimintatavaksi. Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen menetelmien kokonaisuus, joka tarjoaa systemaattisen tavan palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen (ks. mm. Miettinen 2011 s.28; Tuulaniemi 2010, s.10-12; Stickdorn & Schneider 2010, s.28-31). Palvelumuotoilun lähtökohdana on muotoiluajattelu (eng. *design thinking*). Muotoiluajattelu voidaan lyhyesti määritellä teollisesta muotoilusta ja tuotesuunnittelusta tuttujen, käyttäjiä osallistavien toimintatapojen käyttämiseksi liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja toiminnan iteraatiiviseen kehittämiseen (Brown 2009, ss. 1-50; Ruckenstein et al 2011, s. 71, 75). Palvelumuotoilussa olennaista on ennen kaikkea asiakasymmärryksen jatkuva kasvattaminen. Sen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia sekä asiakasarvon muodostumista niin hyvin, että palvelut ovat tämän ymmärryksen ansiosta käytettävyydeltään ensiluokkaisia ja asiakkaalle erityistä arvoa tuottavia. Muotoilun avulla palvelun osatekijöitä tehdään näkyviksi ja asiakkaan on helppo vakuuttua palvelun tarpeellisuudesta. Näin synnytetään edellytykset uusintaostoihin ja asiakasuskollisuuteen, jotka puolestaan luovat perustan palveluyrityksen liiketoiminnan jatkuvuudelle. Palvelumuotoilu on tutkimuksen aiheena ajankohtainen, sillä sen menetelmien ja työkalujen käyttäminen on yleistynyt voimakkaasti viime vuosina erityisesti yleisen palvelullistumisen myötä (Ornamo 2017).

1.2 Varhaisempia tutkimuksia aiheesta

Tämän tutkimuksen sijoittumista aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten piiriin voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin tutkimus käsittelee asiakaslähtöisyyttä asiantuntijapalveluyrityksen strategisena tavoitteena. Toiseksi tämä tutkimus tarkastelee asiakaslähtöisyyttä asiantuntijapalveluyrityksen systemaattisena toimintatapana, jonka perusta on asiakasymmärryksen kartuttaminen. Kolmanneksi tässä tutkimuksessa selvitetään palvelumuotoilun mahdollisuuksia strategisena työkaluna asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä.

Asiakaslähtöisyys asiantuntijapalveluyrityksen strategisena tavoitteena

Asiakaslähtöisyyttä asiantuntijapalveluyrityksen strategisena tavoitteena on tutkinut esimerkiksi Löwendahl (2000), joka käsittelee aihetta asiantuntijapalvelujen strategisen johtamisen lähtökohdista. Tässä tutkimuksessa yhdytään Löwendahlin käsitykseen siitä, että onnistuakseen kokonaisvaltaisesti, on asiakaslähtöisyyden oltava yrityksessä määritelty ylätasoinen strategiseksi tavoitteeksi, jota toteutetaan systemaattisesti yrityksen kaikissa toiminnoissa.

Awuah (2008) on puolestaan tarkastellut asiantuntijapalvelujen strategista asiakaslähtöisyyttä kilpailuetutekijänä. Awuahin mukaan asiantuntijapalvelut ovat monimutkaisia arvovuonoverkostoja, joissa keskeinen erottautumistekijä on vuorovaikutuksen onnistuminen. Awuahin mukaan juuri vuorovaikutus sekä yhteistoiminnan vastavuoroisuus ovat auttaneet useita asiantuntijapalveluyrityksiä onnistumaan kilpailuedun saavuttamisessa asiakaslähtöisyyden avulla. Tässä tutkimuksessa laajennetaan ymmärrystä asiantuntijapalvelujen vuorovaikutteisuudesta sekä konkreettisista keinoista rakentaa onnistuneita vuorovaikutussuhteita asiantuntijapalveluyrityksen ja yrityksen asiakkaiden välille.

Asiakaslähtöisyys systemaattisena toimintatapana

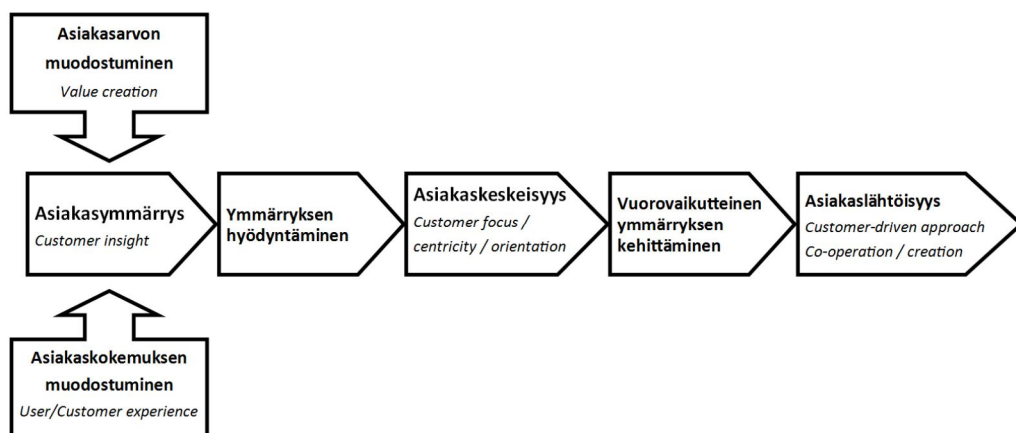
Asiakaslähtöisyyttä systemaattisena toimintatapana ovat tutkineet esimerkiksi McCrory et al. (2017), jotka esittelevät kokonaisvaltaisen viitekehyksen palveluyrityksen johtamisen toimintatavoista asiakkaiden sitouttamisen tueksi. Heidän tutkimuksensa antaa viitekehyksen palveluyrityksen keskeisille asiakaslähtöisyyden toiminnoille johtamisen näkökulmasta. McCrory et al:n tarkastellessa asiakaslähtöistä toimintatapaa johtamisen tehtävänä, pyritään tällä tutkimuksella rakentamaan vastaava viitekehys palveluyrityksen koko henkilöstön toimintatavaksi.

Systemaattista asiakaslähtöisyyttä on tutkittu laajasti erityisesti yrityksen toimintakulttuurin näkökulmasta. Kirjallisuudessa ollaan laajalti yhtä mieltä siitä, että systemaattinen asiakaslähtöisyys edellyttää onnistuakseen asiakkaiden huomioimiseen kannustavaa toimintakulttuuria. Esimerkiksi Bartley et al:n (2007) tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan yrityksen toimintakulttuurin erityispiirteiden kautta. Iyer ja Johlke (2015) ovat puolestaan tutkineet, miten asiakkaisiin keskittyvä ajattelutapa vaikuttaa palveluyrityksen henkilöstön toimintaan asiakasrajapinnassa. Tässä tutkimuksessa pyritään laajentamaan näiden tutkimusten ymmärrystä tarkastelemalla, mitkä ovat niitä keskeisiä toimintoja, joissa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria voidaan rakentaa, ja lisäksi miten yrityksen sisäiset toiminnot vaikuttavat asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymiseen asiakasrajapinnassa tehtävän työn tukena.

Aikaisemmista tutkimuksista, joissa on tutkittu asiakaslähtöisyyttä systemaattisena toimintatapana, mainittakoon vielä Rafiqin ja Ahmedin (1998) tutkimus, jossa tarkastellaan asiakaslähtöistä toimintatapaa palveluyrityksen työntekijöiden osallistamisen näkökul-

masta. Rafiqin ja Ahmedin tutkimuksessa keskeisenä näkökohtana on esitetty palveluhenkilöstön opastaminen sekä systemaattisten toimintatapojen ohjeistaminen esimerkiksi tehtäväkuvausten avulla. Selkeillä ohjeilla voidaan keskeisesti auttaa palveluhenkilöstöä toimimaan asiakaslähtöisyystavoitteiden mukaisesti (Rafiq & Ahmed 1998, s. 10). Tässä tutkimuksessa konkreettisia apuvälineitä asiakaslähtöisyyden systematisointiin etsitään palvelumuotoilun menetelmistä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys esiintyvät usein synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa ei ole toimittu näin, ja siitä syystä tähän tutkimukseen liittyvää termistöä ja termien yhteyksiä on selostettu kuvassa 1. Asiakasymmärrys on asiakasarvon ja asiakaskokemuksen muodostumisen tulkintaa. Termejä *asiakas* ja *käyttäjä* käytetään tässä tutkimuksessa pääasiassa synonyymeinä. Kirjallisuudessa todetaan, että erityisesti B2B-kontekstissa ostopäätöksen tekevä asiakas ei tyypillisesti ole sama taho kuin ostettavan kohteen käyttäjä (mm. Sundberg 2015, ss. 22-23, 42-43; Väättäjä et al. 2014, s.164, 169-170). Kuitenkin tässä tutkimuksessa, aineettomien asiantuntijapalvelujen kontekstissa, tilanne on toinen. Aineettomien asiantuntijapalvelujen kohdalla ostopäätöksen tekevä asiakas on yleensä myös palvelun käyttäjä, ja näin on myös B2B-kontekstissa. Asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen rinnastaminen on myös ominainen lähestymistapa palvelumuotoilulle (mm. Bodine 2013; Koivisto 2011, ss. 22, 67). Palvelumuotoilu korostaa palvelun käyttämisen vuorovaikutteisuuutta ja sitä, miten asiakkaan palvelukokemus on oikeastaan palvelun aikana syntyvää käyttäjäkokemusta. Siksi tässä tutkimuksessa rinnastetaan asiakaskokemus ja käyttäjäkokemus, ja esimerkiksi näistä olemassa olevaa kirjallisuutta on tulkittu tosiaan täydentävästi. Kun asiakasymmärrystä käytetään asiakkaan palvelemiseen, toimitaan asiakaskeskeisesti. Kun toimintaan lisätään vielä vuorovaikutus, eli asiakasymmärryksen avulla valittuja toimenpiteitä kehitetään iteraatiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa, puhutaan asiakaslähtöisyydestä. Kuvassa 1 on esitetty suomenkielisten termien lisäksi vastaavat englanninkieliset termit, joiden perusteella lähdekirjallisuutta on arvioitu tässä tutkimuksessa.



Kuva 1. Tutkimuksen termistön yhteydet.

Palvelumuotoilu strategisena työkaluna asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä

Aiemmissa tutkimuksissa asiakaslähtöisyys on esiintynyt monta kertaa abstraktina, erityisesti palveluhenkilöstön toimintatapoihin sidottuna, asenteena. Toivakaisen (2014) mukaan asiantuntijayritykset ovat vasta alkamassa omaksua palvelumuotoilun työkaluja osaksi konkreettisia asiakaslähtöisiä toimintatapojaan, ja tällöinkin niitä on ajateltu käyttä erityisten palvelumuotoiluasiantuntijoiden avustuksella (Toivakainen 2014, s. 54). Myös Gloppenin (2011), joka on tarkastellut palvelumuotoilua osana strategista johtamista, mukaan palvelumuotoilusta strategisena resurssina on edelleen vain vähän tutkimustietoa, vaikka kiinnostusta muotoiluun strategisena työkaluna on osoitettu laajasti (Gloppen 2011, s. 3).

Palvelumuotoilusta organisaation systemaattisena toimintatapana ja strategian työkaluna on tehty muutamia tuoreita opinnäytetöitä. Esimerkiksi Vienamo (2014) on tarkastellut palvelumuotoilua strategisen muotoilun lähtökohdista. Hänen mukaansa kirjallisuudessa strategista muotoilua lähestytään kahdella tavalla: ensinnäkin organisaation strategiaa voidaan ohjata muotoilemalla saatujen ideoiden avulla, ja toisaalta organisaatioiden toiminnassa ja johtamisessa olisi hedelmällistä ottaa käyttöön muotoilulle tyypillisiä lähestymistapoja (Vienamo 2014, s.38). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään näitä molempia näkemyksiä. Muotoilulla pyritään löytämään kestäviä suuntia yrityksen strategialle ja muotoilun menetelmiä pyritään integroimaan osaksi asiantuntijayrityksen prosesseja. Elstelä (2016) on puolestaan tutkinut systeemiorientoituneen palvelumuotoilun mahdollisuuksia julkisten sosiaalipalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä. Elstelä on huomioinut tutkimuksessaan myös sen, miten muut kuin palvelumuotoiluun erityisesti perehtyneet asiantuntijat voivat hyödyntää palvelumuotoilun menettelytapoja omassa työssään. Tällä tutkimuksella pyritään luomaan uutta tietoa palvelumuotoilusta konkreettisena strategian työvälineenä sekä osana muiden kuin palvelumuotoilun asiantuntijoiden työtapoja, edellä mainittujen tutkimusten tueksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsitellään aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla, mihin liiketalouden arvonaluonnin teoriat perustuvat palveluliiketoiminnassa. Keskeisenä teoriana esitellään Heskett et al:n (1994) palvelujen tuottavuuden malli, joka korostaa palveluyrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden yhteyttä positiivisen asiakaskokemuksen tuottamiseen ja asiakkaiden sitoutumiseen, sekä sisäisen palvelun laadun ja ulkoisen palvelun laadun syyseuraussuhdetta.

Arvonluonnin teorioiden jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä asiakaskokemuksen muodostumisen ja arvonaluonnin toimintaympäristönä. Asiantuntijapalveluja käsitellään tutkimuksessa yritysten ja organisaatioiden vä-

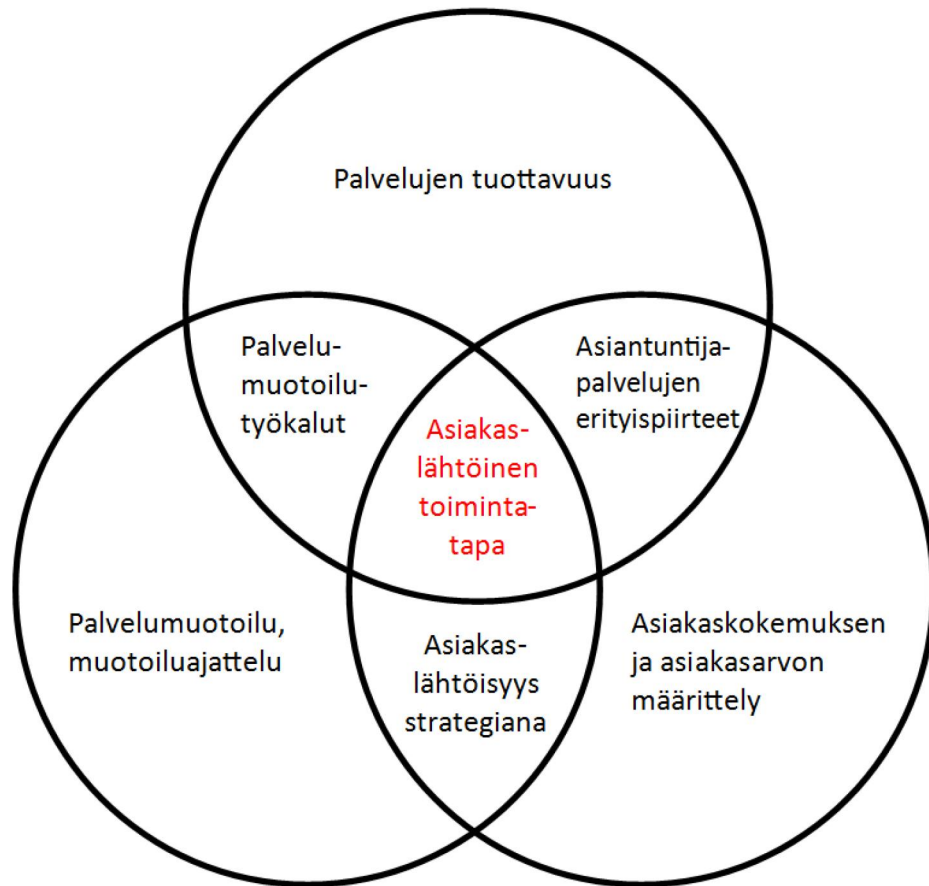
lisen yhteistoiminnan (eng. *business to business*, B2B) kontekstissa. Asiantuntijapalveluina käsitetään tutkimuksessa palvelut, jotka kehitetään ja tuotetaan toisten yritysten tai organisaatioiden käyttöön ja joihin ei liity lainkaan konkreettisia tuotteita, vaan ne perustuvat asiantuntijoiden ja asiakkaiden väliseen tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Asiakaslähtöisyys määritellään tässä tutkimuksessa yrityksen kykynä kartuttaa systemaattisesti asiakasymmärrystään pystyäkseen jatkuvasti parantamaan kykyään vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakasymmärrystä on kartutettava asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumisen mekanismeista ja siitä, miten nämä yrityksen asiakkaiden kohdalla kulloinkin ilmenevät. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan asiakaskokemuksen yhteydessä empaattisen ja tiiviin vuorovaikutuksen muodostumisen periaatteita palvelutoiminnassa, joka on asiantuntijapalveluille ominainen asiakaskokemuksen syntymekanismi. Asiakasarvon aihepiiristä tarkastellaan yleisesti asiakasarvon käsitettä palveluissa. Hieman tarkemmin esitellään lisäksi Rintamäki et al:n (2007) teoria asiakasarvon osatekijöistä, jota sovelletaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Asiakaskokemuksen ja asiakasarvon kirjallisuuskatsauksen jälkeen tarkastellaan lyhyesti, mitä asiakaslähtöisyys yrityksen tavoitteena tarkoittaa strategian toteuttamisen tasolla. Katsauksessa pyritään avaamaan niitä näkökulmia, joita yrityksen on huomioitava, kun se tavoittelee kestävästä kilpailuetua aidon, vuorovaikutteisen asiakaslähtöisyyden avulla.

Kirjallisuuskatsauksen lopuksi käsitellään palvelumuotoilun teoreettista taustaa. Palvelumuotoilun teorian avulla selvitetään, mitä palvelumuotoilu on ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi käsitellään kehitystyön kannalta keskeiset palvelumuotoilutyökalut, joita sovelletaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kirjallisuuskatsaukseen perustuen on tehty kehitystyö kohdeyritykselle. Kohdeyritys ja diplomityön teettäjä on Welado oy. Yritystä on esitelty tarkemmin tutkimusraportin luvussa 4. Kehitystyön tarkoitus on määritellä kohdeyritykselle asiakaslähtöisen toimintatavan malli, joka perustuu palvelumuotoilun menetelmien käyttämiseen yrityksen tavanomaisissa prosesseissa systemaattisen asiakasymmärryksen kartuttamiseksi.

Kehitystyössä on aluksi tarkasteltu kirjallisuuskatsaukseen perustuen kohdeyrityksen nykyistä toimintajärjestelmää ja arvioitu, miten asiakaslähtöisyys on huomioitu yrityksen prosesseissa tällä hetkellä. Toimintajärjestelmän lisäksi kehitystyötä varten on tutkittu kohdeyrityksessä toteutetut asiakaspalautekyselyt vuosilta 2012, 2014 ja 2016 ja analysoitu näistä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen yrityksen asiakkaiden toiveita ja odotuksia, toiminnan asiakaslähtöisyyden nykytilaa sekä arvioitu nykymuotoisen palautekyselyn antaman tiedon käytettävyyttä yrityksen asiakaslähtöisyytyössä.

Toimintajärjestelmän ja asiakaspalautteiden analysointiin perustuen on määritetty kehityskohteita, joihin on laadittu kehitystyössä 30 toimenpide-ehdotusta. Toimenpide-ehdotukset perustuvat palvelumuotoilutyökalujen integroimiseen osaksi yrityksen toimintoja

asiakslähtöisyyden systematisoimiseksi. Toimenpide-ehdotukset on jaettu viiteen kategoriaan, jotka muodostavat yrityksen keskeiset toiminnot asiakaslähtöisyystavoitteiden saavuttamisessa. Toimenpide-ehdotusten vaikutukset on arvioitu ja jokaisesta keskeisestä toiminnosta on kehitystyössä testattu yhtä toimenpidettä käytännössä. Testaamalla on arvioitu palvelumuotoilutyökalun toimivuutta osana asiantuntijatyötä sekä sitä, miten asiakkaat ja yrityksen henkilöstö suhtautuvat uusiin toimintatapoihin.

Kehitystyön lopuksi toimenpide-ehdotuksista on laadittu aikataulutettu kehityssuunnitelma, jonka perusteella asiantuntijapalveluyritys voi aloittaa kehitystoimenpiteiden toteuttamisen toiminnoissaan. Kehitystyön perusteella määriteltiin lisäksi asiantuntijapalveluille asiakaslähtöisen toimintatavan malli, jonka avulla asiantuntijapalveluyritykset voivat kehittää asiakasymmärrystään sekä integroida palvelumuotoilun työkaluja osaksi toimintojaan systemaattisesti.

Kehitystyön kokemusten perusteella on arvioitu palvelumuotoilutyökalujen etuja ja puutteita asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Erityisesti tarkastellaan palvelumuotoilun menetelmien käytettävyyttä sekä integroinnin onnistumista osaksi asiantuntijapalveluyrityksen normaaleja prosesseja.

Kuvassa 3 on esitetty yhteenveto tämän raportin rakenteesta.



Kuva 3. Raportin rakenne.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda viitekehys, joka auttaa asiantuntijapalveluyrityksiä tunnistamaan toimintansa keskeiset, asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat toiminnot sekä osoittaa palvelumuotoilutyökalujen käyttökelpoisuus asiakasymmärrykseen perustuvan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä yrityksen kestäväksi kilpailueduksi.

Tutkimuksen keskeinen oletus on, että *palvelumuotoilun menetelmillä voidaan systemaattisesti parantaa asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyttä*.

Edellä kuvatusta oletuksesta sekä tutkimuksen tavoitteesta voidaan johtaa seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Onko palvelumuotoilun työkaluja mahdollista integroida osaksi asiantuntijapalveluyrityksen prosesseja?*
- *Mitä hyötyjä palvelumuotoilun työkalujen integroimisella voidaan saavuttaa?*
- *Mitä haasteita palvelumuotoilun työkalujen integroimiseen liittyy?*

Tutkimus pyrkii osoittamaan, että palvelumuotoilun työkaluja pystyvät käyttämään myös muut, kuin työkaluihin erikoistuneet erityisosaajat. Tämä onnistuu valitsemalla menetelmät huolellisesti sekä integroimalla menetelmiä osaksi asiantuntijapalveluyrityksen tavanomaisia prosesseja. Työkalujen käyttäminen toimintatapoina, osana tavanomaisia prosesseja, mahdollistaa asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun kehittymisen osaksi yrityskulttuuria. Näin palveluntuotannossa pystytään toimimaan poikkeuksellisen asiakaslähtöisesti ja tällä tavalla saavuttamaan kestävästä kilpailuetua.

1.5 Metodit ja menetelmät

Tämä tutkimus edustaa liiketaloustieteen tutkimusta, jossa merkittävimpiä tieteenkäsityksiä ovat positivismi ja hermeneutiikka.

Positivismissa luotetaan todettuihin ja todennettuihin havaintoihin ja tietoihin. Positiivisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti osoittamaan todeksi hypoteesi olemassa olevan tiedon ja toistettavien kokeiden avulla, sekä johtamaan tästä uusi, todistettu teoria. (Olkkonen 1994, ss.26-27, 35-37; Saunders et al. 2009, ss. 113-114, 598) Tästä tutkimuksesta tekee positivistisen erityisesti pyrkimys osoittaa asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumisesta sekä palvelumuotoilusta voimassa olevia teorioita ja käsityksiä todeksi käytännössä.

Hermeneutiikassa korostuvat puolestaan tulkinnat ja kokonaisuuksien ymmärtäminen. Hermeneuttinen tutkimus ei välttämättä ole toistettavissa tai täysin riippumaton tutkijasta,

koska hermeneuttisen käsityksen mukaan tutkimuksen tulosten ymmärtäminen on subjektiivista. Hermeneuttinen tutkimustapa soveltuu erityisesti uusien ilmiöiden tutkimiseen, joista olemassa olevaa tietoa ja ennakkotapauksia on vähän, tai tutkimusongelmaan, jota on vaikea jäsentää. (Olkkonen 1994, ss. 26-27, 35-37; Saunders et al. 2009, ss. 113-114, 598) Tämä tutkimus edustaa hermeneuttista tieteenkäsitystä ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä empirian ja teorian yhteyksistä subjektiivisesti. Toiseksi tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja ihmisten toimintatavat aidoissa vuorovaikutustilanteissa, jotka eivät ole koetilanteina täysin toistettavissa. Kolmanneksi tässä tutkimuksessa edustetaan hermeneuttista tieteenkäsitystä tutkittavan kokonaisuuden muodostamisessa. Kuvassa 2 esitetyn teoreettisen viitekehysten muodostaminen perustuu tulkintoihin tutkimukseen valittujen aihealueiden yhteyksistä. Viitekehys on näistä tutkimukseen valituista aihealueista subjektiivisesti muodostettu kokonaisuus, jota tutkimuksessa pyritään ymmärtämään holistisesti. Tulkintojen muodostaminen sekä pyrkimys ymmärtää kokonaisuutta edustavat hermeneuttista tieteenkäsitystä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihetta lähestytään laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tietoa kerätään tyypillisesti ihmisiltä laadullisilla aineistonhankintamenetelmillä. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiöitä ja merkityksiä, ja päätyä näin yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. (Hirsjärvi et al., 2008, ss. 160, 260)

Laadullisen tutkimuksen menetelmät valittiin tähän tutkimukseen siksi, koska niiden avulla voidaan kerätä aineistoa, jonka muotoa tai sisältöä ei ennen tutkimusta voida tarkasti määritellä, ja koska tutkimusaineistoa halutaan tarkastella monin eri tavoin. Alasuutarin (1999) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä kerätään aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monenlaisten tarkastelujen tekemisen. Laadullisen tutkimuksen aineisto on monitasoista ja kompleksista ja sen käyttäminen tutkimuksessa edellyttää tulkintojen tekemistä. (Alasuutari 1999, ss. 80-85) Laadullisen tutkimuksen menetelmät tai tutkimusaineisto eivät siis ohjaile tutkimusta tiettyyn suuntaan tai pyri löytämään tarkkoja määritelmiä, vaan keskeistä on esimerkiksi mahdollisuuksien tarkasteleminen ja tilannekohtaiset havainnot.

Kehitystyössä käytetään tapaustutkimuksen strategiaa. Hirsjärvi et al. (2008) mukaan tapaustutkimuksessa hankitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai rajatusta joukosta toisiinsa sidoksissa olevia tapahtumia. Tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan tapaukseen liittyvää ilmiötä tutkimalla tapausta sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa hankitaan käyttämällä useita eri metodeja, kuten esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla ja tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi et al., 2008, ss. 132-134)

Tapaustutkimuksen strategia valittiin tähän tutkimukseen ensisijaisesti siksi, koska tässä tutkimuksessa keskeistä on asiakaslähtöisyyden tarkasteleminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä, joka on yksittäinen ja rajattu yhteisö. Tapaustutkimus mahdollistaa useiden

eri metodien käyttämisen laadullisen tiedon keräämisessä. Käyttämällä eri metodeja, voidaan tutkittavasta tapauksesta kartuttaa tietoa monipuolisesti ja toisiaan täydentävästi. Tässä tutkimuksessa tutkittavaa tapausta lähestytään dokumentteja tutkimalla sekä erityisesti osallistuvan havainnoinnin avulla, jota edustaa muun muassa palvelumuotoilutyökalujen testaamista varten pidetyt yhteissuunnittelutyöpajat. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii tarkasteltavan yhteisön sisällä ja osallistuu yhdessä yhteisön kanssa tutkimuksen lopputuloksen muotoutumiseen (Alasuutari 1999, ss. 103-106; Hirsjärvi et al. 2008, ss. 205-206). Osallistuva havainnointi liittyy myös kaksoishermeneutiikan periaatteeseen. Kaakkuri-Knuuttila ja Heinlahti (2006) toteavat, että voidakseen tehdä johtopäätöksiä omien käsitystensä ja tutkimuskohteiden käsitysten perusteella, tutkijan on käytävä vuoropuhelua tutkimuskohteiden kanssa. Kaksoishermeneuttisen periaatteen mukaan tutkimuskohteiden inhimillisyys ja kulttuurisidonnaisuus edellyttävät, että tutkija ymmärtää tutkimuskohteen toimintaympäristössä vallitsevat todellisuuskäsitykset. Kaksoishermeneuttinen periaate auttaa tutkijaa rakentamaan holistisia näkemyksiä ja irtautumaan ulkoisen havaitsijan näkökulmasta. (Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, ss.140)

Hermeneuttinen tieteen käsitys sekä laadullisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen lähestymistavat ovat myös asiakasymmärryksen tutkimuksen tyypillisiä lähestymistapoja, minkä vuoksi ne soveltuvat tähän tutkimukseen luontevasti (ks. mm. Hietikko 2015, s. 62; Osterwalder et al. 2014, ss. 106-107).

Laadullinen tapaustutkimus sidotaan teoreettiseen viitekehykseen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tutkimukseen liittyvät keskeiset näkökulmat ja käsitteet sekä esitellään, miten viitekehyksen aiheita on käsitelty aiemmin (Hirsjärvi et al., 2008, s. 117).

2. PALVELUN TAVOITTEENA ON ARVONLUONTI

Liiketoiminnassa arvon luominen vaihdannan avulla on yksi toiminnan keskeisimpiä tarkoituksia (ks. mm. Grönroos 2011, s. 243; Sheth & Uslay 2007, s. 302). Grönroosin ja Ravaldin (2009) mukaan palvelujen tuottamisessa ei ainoastaan tuoteta asiakkaalle toimivaa lopputulosta tai auteta asiakasta toteuttamaan tarpeitaan, vaan palvelujen perimmäinen tarkoitus on tukea arvon muodostumista sekä palveluyritykselle että palvelun käyttäjälle yhteisesti. Palvelujen tehtävä on toimia välittäjänä arvonaluontiprosessissa, jossa liiketoiminnalla luodaan molemminpuolista arvoa näille palvelutapahtuman osapuolille. (Grönroos & Ravald 2009, ss. 1-40)

Osterwalder et al. (2014) sitovat liiketoiminnan arvonaluodoksen yritystoiminnan kannattavuuteen ja asiakkaan ymmärtämiseen. Heidän mukaansa tuottavan liiketoiminnan edellytys on kyky tuottaa todellista arvoa asiakkaalle. Jotta asiakasarvon tuottaminen voi olla jatkuvaa, on yrityksen liiketoiminnan oltava kannattavaa. Liiketoiminnan kannattavuus on yhteydessä asiakkaiden sitoutumiseen ja uusintaostoihin. Vain sitouttamalla asiakkaat toimintansa piiriin ja luomalla puitteet uusintaostoille, voi yrityksen kannattavuus olla pitkäikäistä. (Osterwalder et al. 2014, ss. 143-145)

Arvonluomisen vastavuoroisuudessa on kyse arvoketjusta. Jotta palveluyritys voisi tuottaa arvoa asiakkailleen ja sitä kautta tehdä kannattavaa liiketoimintaa palveluillaan, on toiminnassa ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Asiakasymmärrys mahdollistaa arvon tuottamisen asiakkaille onnistuneesti ja kestävästi, jolloin asiakkaat säilyvät yrityksen kumppaneina mahdollistaen liiketoiminnan jatkuvuuden.

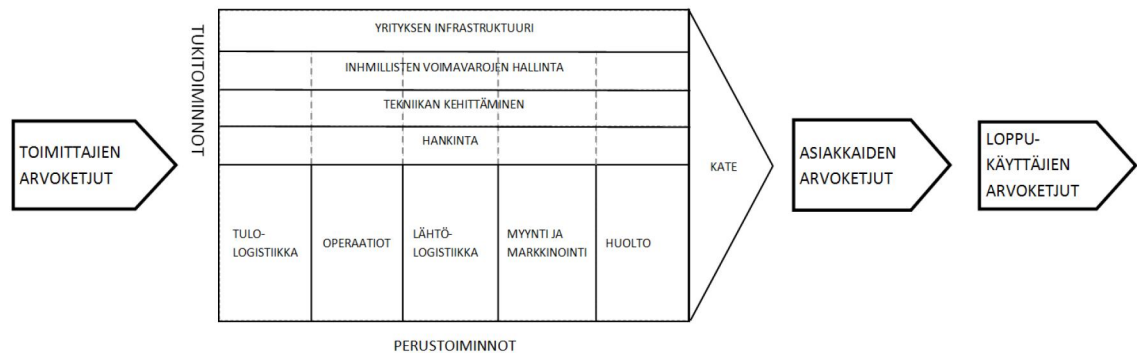
Tässä luvussa tarkastellaan, mitä arvon luominen arvoketjuissa tarkoittaa, millainen toimintaympäristö asiantuntijapalvelut ovat asiakaslähtöiselle arvon muodostumiselle, mitä asiantuntijayrityksen on ymmärrettävä asiakkaistaan onnistuakseen arvon muodostamisessa asiakaslähtöisesti sekä lopuksi, miten arvon muodostaminen tulisi huomioida yrityksen strategiassa ja tavoitteiden asettamisessa, jotta asiakaslähtöinen arvon muodostaminen on systemaattista yrityksen kaikissa toiminnoissa.

2.1 Arvoketjut ja arvojen järjestelmät

Yksi liiketalouden keskeisimmistä arvonaluonnin teorioista on Porterin (1985) arvoketju-malli. Porterin mallissa yrityksen toiminta jaetaan erillisiin sisäisiin toimintoihin, joita tarkastellaan arvonaluonnin näkökulmasta yksikköinä. Jotta yritys toimisi tehokkaasti, on kunkin yksikön tuotettava enemmän arvoa, eli katetta, kuin se aiheuttaa kuluja liiketoiminnalle. Porterin mukaan yritys voi löytää uusia keinoja erottautua kilpailijoistaan tar-

kastelemalla ja kehittämällä arvoketjunsä yksikköjä ja parantamalla näin katteen tuottamista. Näistä erottautumistekijöistä yritys voi kehittää kilpailuetutekijöitä. (Porter 1985, ss. 51-82)

Porterin (1985) näkemyksen mukaan yrityksen yksiköiden väliset, sisäiset arvoketjut ovat aina myös osa laajempaa arvojen järjestelmää. Arvojen järjestelmässä ovat yrityksen omien toimintojen lisäksi mukana myös sen toimittajat järjestelmän alkupäässä sekä asiakkaat ja edelleen asiakkaiden asiakkaat järjestelmän loppupäässä. Ollakseen kestävä, on arvonaluonnin oltava systemaattista tässä koko järjestelmässä. Yrityksen on siis pystyttävä luomaan arvoa omien toimittajiensa avulla ja sisäisten yksiköidensä muodostamien arvoketjujen kautta paitsi suorille asiakkaille, myös asiakkaiden asiakkaille. (Porter 1985, ss. 51-82) Porterin malli arvoketjuista ja arvojen järjestelmästä on havainnollistettu kuvassa 4.

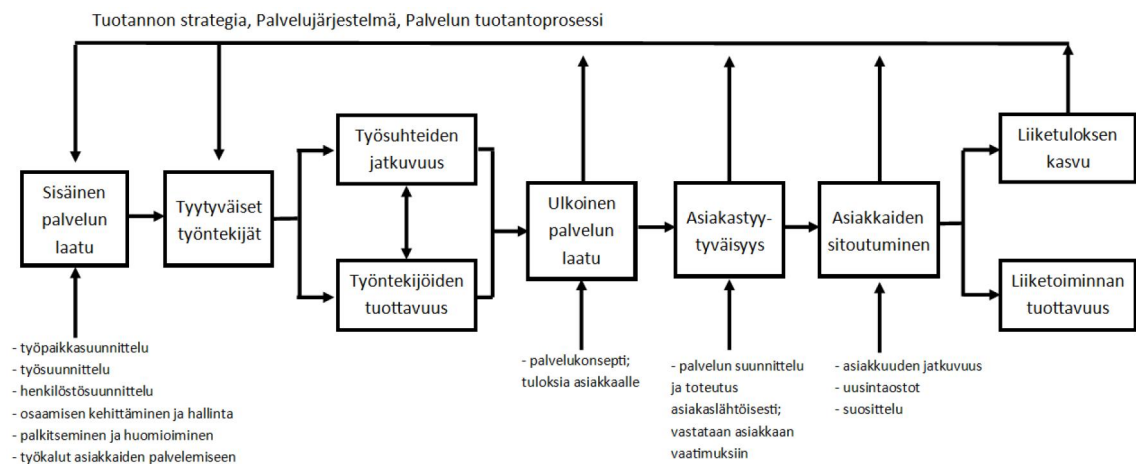


Kuva 4. Yrityksen arvoketju osana arvojen järjestelmää (mukaillen Porter 1985, ss. 52, 55).

Porterin arvoketjumallia on sovellettu erityisesti teollisen tuotannon arvoketjujen ja arvojärjestelmien käsitteeksi. Mallissa inhimillisten voimavarojen hallinta on mukana yhtenä yrityksen sisäisenä yksikkönä, mutta silloinkin pääasiassa tuotannon tehokkuuden ja toimitusketjun sujuvuuden mahdollistajana. Palveluliiketoiminnassa inhimilliset tekijät ovat palvelujen vuorovaikutteisuuden vuoksi korostuneita arvonaluodostuksen osatekijöitä, ja siksi Porterin mallille tarvitaan täydennystä.

Inhimillisiä tekijöitä ja vuorovaikutusta korostavan arvoketjumallin palveluliiketoiminnalle ovat tarjonneet Heskett et al. (1994). Heidän palvelujen tuottavuuden mallissaan (eng. *service-profit chain*) palveluyrityksen sisäisillä toiminnoilla, henkilöstön tyytyväisyydellä, motivaatiolla ja sitoutumisella on kiinteä yhteys asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uusintaostoihin. Mallin mukaan yrityksen kannattavuus ja liikeluoksen kasvu ovat seurausta asiakkaiden uskollisuudesta ja uusintaostoista. Asiakkaiden uskollisuus ja halu uusintaostoihin syntyvät puolestaan asiakastyytyväisyydestä, joka on suoraan seurausta palvelun asiakkaille tuottamasta arvosta. Tämän arvon pystyvät tuottamaan tyytyväiset, uskolliset ja tehokkaat työntekijät, jotka ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita hyvin.

Palvelujen tuottavuuden mallissa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja palvelumotivaation taustalla ovat toimivat sisäiset tukipalvelut. Sisäisten tukipalvelujen, johtamisen ja yrityskulttuurin lähtökohtana on oltava palvelutyöntekijöiden motivoiminen onnistumaan ulkoisten asiakkaiden palvelemisessa. (Heskett et al. 1994, ss. 164-174) Heskett et al:n malli palvelujen tuottavuudesta on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Palvelujen tuottavuuden malli (mukaillen Heskett et al. 1994, s. 166).

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti palvelujen tuottavuuden mallin sisäisen palvelun laadun ja ulkoisen palvelun laadun lenkkeihin. Heskett et al. (1994) määrittelevät palvelun sisäisen laadun tunnelmaksi, joka palveluyrityksessä vallitsee. Sisäinen laatu muodostuu siitä, mitä yrityksen työntekijät arvostavat työssään, mitä he tuntevat yritystä, työtään ja kollegojaan kohtaan, sekä siitä, miten yrityksen työntekijät palvelevat toisiaan yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Palvelun ulkoinen laatu on puolestaan yhteydessä asiakkaan odotuksiin, siis siihen, saavutetaanko palvelutapahtumassa asiakkaan odotuksia vastaava lopputulos vai ei. (Heskett et al. 1994, ss. 168-169)

Porterin teoria arvojärjestelmästä sekä Heskett et al:n palvelujen tuottavuuden malli korostavat molemmat yritystoiminnan syy-seuraussuhteita. Sisäisten toimintojen on luotava arvoa, joka motivoi palveluyrityksen työntekijöitä onnistumaan ulkoisten palvelujen laadukkaassa toteuttamisessa. Palveluyritysten on pyrittävä luomaan arvoa omille asiakkailleen lisäksi siten, että näiden asiakkaat, eli loppukäyttäjät, sitoutuvat asiakasyritysten palvelujen käyttäjiksi entistä tiiviimmin. Ruckenstein et al:n (2011) mukaan loppukäyttäjien huomioiminen ja asiakkaiden sitouttaminen on tärkeää erityisesti B2B-sektorilla (Ruckenstein et al. (2011) s. 96). Kun palvelujen tuottavuuden mallin ohjeistamaa toimintatapaa tarkastellaan yhdessä Porterin arvoketjuteorian kanssa, saadaan käsitys palveluliiketoiminnan arvonaluonnista. Arvoa luodaan, kun tunnustetaan, kuka kulloinkin toimii arvon määrittävän asiakkaan roolissa. Kun osataan tunnustaa asiakkaat, voidaan keskittyä

tunnistamaan juuri heidän tarpeitaan ja näin vastaamaan asiakkaiden odotuksiin palvelun avulla. Arvonluonnin on oltava systemaattista yrityksen kaikissa toiminnoissa, sisäisissä arvoketjuissa ja edelleen koko arvojärjestelmässä, jossa yritys asiakkaitaan palvelee. Arvonluonnissa on ymmärrettävä arvoketjun jokaisen lenkin vaikutus lopullisen arvon muodostumisessa sekä se, että arvoa on pystyttävä luomaan suorien asiakkaiden lisäksi myös sellaisille kohteille, loppukäyttäjille, joihin ei varsinaisessa palveluprosessissa tyypillisesti olla lainkaan vuorovaikutuksessa.

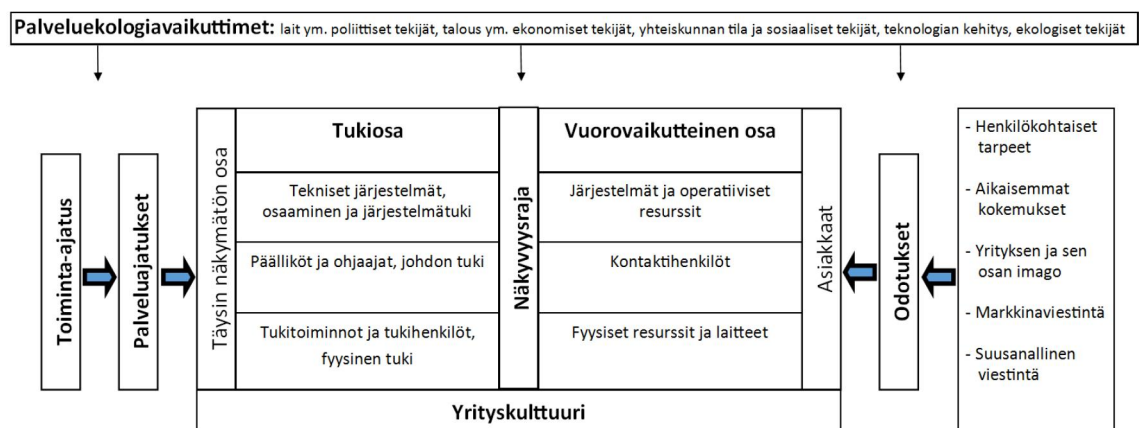
2.2 Asiantuntijapalvelut arvonluonnin toimintaympäristönä

Kirjallisuudessa asiantuntijapalveluja luonnehditaan vaikeasti määriteltäviksi, abstrakteiksi ja vain vähän näkyviä lopputuloksia tuottaviksi palveluiksi. Asiantuntijapalveluille ominaista on, että niiden avulla pyritään ratkaisemaan jokin asiakkaan esittämä ongelma, jota tämä ei ilman asiantuntijan apua pystyisi muuten ratkaisemaan. Asiantuntijapalvelut ovat siksi vaativia palveluja, joiden suorittajalta edellytetään yleensä korkeaa koulutustasoa, laajaa kokemusta ongelman aihepiiristä sekä sitoutumista asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. (Sipilä 1996, ss. 17-20; Lehtinen & Niinimäki 2005, ss. 9-11)

Sipilän (1996) sekä Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijapalveluista ei välttämättä jää lainkaan konkreettista lopputulosta, tai lopputulos voi olla hyvinkin abstrakti. Asiantuntijapalvelujen tulokset ovat esimerkiksi suunnitelmia, ohjeita tai ideoita. Sanotaan, että asiantuntijapalvelujen lopputuotteet ovat erityisen aineettomia, ja erityyppisten palvelujen vertailussa asiantuntijapalvelut kuvataankin tyypillisesti kaikkein aineettomimmiksi palveluiksi. (Sipilä 1996, ss. 17-20; Lehtinen & Niinimäki 2005, ss. 9-11)

Kaikissa palveluissa asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan on lopputuloksen kannalta olennaista. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistuminen ja vuorovaikutus palveluntuottajan kanssa on kuitenkin erityisen korostunutta. Lehtinen ja Niinimäki (2005) toteavat, että asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistuminen on erityisen tärkeää jo aivan palvelun alkuvaiheessa, kun määritetään ratkaistavaa ongelmaa ja sovitaan asiakkaan ja toimittajan välisen toimeksiannon sisällöstä. Lehtinen ja Niinimäki (2005) pohjivat, että esimerkiksi täsmällisen tilauksen tekeminen on asiantuntijapalveluissa vaikeaa, sillä asiakas ei tyypillisesti pysty analysoimaan tarpeitaan riittävän tarkasti eivätkä asiantuntijat siksi saa käsitystä tehtävän sisällöstä ilman perehtymistä ja esiselvityksiä, jotka ovat jo osa toimeksiantoa. Kinnunen (2003) toteaa lisäksi, että asiantuntemusta vaativissa palveluissa ihmisten välinen vuorovaikutus määrittelee palvelun sisällön ohella myös muun muassa palveluntuottajasta syntyvää mielikuvaa ja että vuorovaikutus on olennaista palveluntuottajan uskottavuuden kannalta. Korostuneen vuorovaikutteisuuden vuoksi onnistuneiden asiantuntijapalvelujen onkin luonnollista syntyä asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, ss. 10-11, 41; Kinnunen 2003, s. 13)

Grönroos (2009) ja Koivisto (2011) muistuttavat, että palvelut tuotetaan aina osana laajempaa toimintaympäristöä, palvelujärjestelmää. Palvelujärjestelmä on ihmisistä, teknologiasta ja informaation jakamisesta muodostuva kokonaisuus, joka luo arvoa toimiessaan vuorovaikutuksessa toisten palvelujärjestelmien kanssa (Spohrer & Maglio, 2008, ss.239-240). Palvelujärjestelmä on kuvaus palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavista resursseista. Palvelujärjestelmämallin mukaan palvelu muodostuu asiakkaalle näkyvästä, vuorovaikutteisesta osasta, ja asiakkaalle näkymättömästä tukiosasta. Tukiosan ja vuorovaikutteisen osan erottavaa rajapintaa kutsutaan näkyyvyysrajaksi. Vuorovaikutteisen osan muodostavat asiakasresurssit, palveluun liittyvät järjestelmät ja operatiiviset resurssit, palvelun kontaktiresurssit sekä palvelun fyysiset resurssit ja laitteet. Vuorovaikutteiseen osaan vaikuttavat asiakkaan odotukset, jotka syntyvät esimerkiksi asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista, aiemmista palvelukokemuksista, palveluntuottajan imagosta, markkinointiviestinnästä sekä suusanallisesta viestinnästä. Tukiosan resursseja ovat puolestaan johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki, jotka mahdollistavat vuorovaikutteisen osan toiminnot ja muodostavat tyypillisesti suurimman osan palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista. Tukiosaan vaikuttavat palveluyrityksen palveluajatukset, jotka perustuva yrityksen toiminta-ajatukseen. (Grönroos 2009, ss. 425-426; Koivisto 2011, ss. 47-48) Palvelujärjestelmän malli on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Palvelujärjestelmämalli (mukailten Grönroos 2009).

Asiantuntijapalvelujen korostuneen vuorovaikutteisuuden vuoksi palvelujärjestelmän vuorovaikutteiset, asiakkaalle näkyvät osat, ovat asiantuntijapalveluissa olennaisia arvonluonnin kannalta. Asiantuntijapalvelujen kaltaisessa, korkeaa osaamista vaativassa työssä, palvelun onnistuminen riippuu lähes yksinomaan palveluhenkilöstön onnistumisesta vuorovaikutustilanteissa. Huonoa vuorovaikutusta ei ole pelastamassa poikkeuksellisen hyvä tuote. Palvelun arvon muodostuminen on siksi korostuneesti riippuvainen palvelun aineettomista osista.

Palvelujärjestelmämallissa on myös yhtäläisyys palvelujen tuottavuuden mallin kanssa. Palvelujen tuottavuuden mallin tapaan palvelujärjestelmämalli korostaa tukiosan ja vuorovaikutteisen osan yhteyttä. Onnistunut tukiosa on asiakkaalle näkyvän vuorovaikutteisen osan onnistumisen edellytys. Onnistuminen vuorovaikutteisessa osassa on puolestaan edellytys asiakkaan sitoutumiselle, uusintaostoille ja liiketoiminnan jatkuvuudelle. Palvelujärjestelmämalli auttaa tunnistamaan, mitä yritystoiminnan osa-alueita palvelun sisäinen laatu, eli tukiosa, sekä ulkoinen laatu, eli vuorovaikutteinen osa, pitävät sisällään.

Palvelujen toimintaympäristöä voidaan tarkastella myös edelleen palvelujärjestelmää laajempaan palveluekologiana. Palveluekologia on kuvaus siitä kokonaisvaltaisesta järjestelmästä, johon palvelu liittyy. Koiviston (2011) mukaan palveluekologiassa palveluun liittyvinä tekijöinä tarkastellaan esimerkiksi politiikkaa, taloutta, lakeja, yhteiskunnan tilaa ja teknologian kehitystä (Koivisto 2011, s. 55). Leppimäki et al. (2004) puhuvat palveluekologian tekijöistä toimintaympäristön keskeisimpinä PESTE-tekijöinä, joita ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimintaympäristön globalisaation tai eristäytymisen taso, valtapelit ja rakenteet, ääri liikkeen vaikutus sekä energian saatavuus. Ekonomisia tekijöitä ovat muun muassa yhteiskunnan taloudellinen tilanne, harmaa talous ja korruptio, tuotantotehtäviensä saatavuus, asiakkaiden arvot ja luottamus talouteen, liberalisoituminen sekä ostovoima. Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi turvallisuus, työn tulevaisuus, väestön kehitys ja koulutus. Teknologisia tekijöitä edustavat muun muassa teknologian muutosnopeus, eri teknologioiden vuorovaikutus ja saatavilla oleva teknologia suhteessa parhaaseen mahdolliseen. Ekologisia tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi ympäristösopimukset ja -määräykset, erilaiset ympäristöongelmat ja -katastrofit, ekologinen imago kilpailukeinona sekä ekologinen arvomaailma asiakkaiden ostokäyttäytymisen taustalla. (Leppimäki et al. 2003, s. 142) PESTE-tekijöitä on käsitelty kirjallisuudessa laajasti erityisesti niiden avulla tehtävien strategia-analyysien kontekstissa. Tällöin voidaan puhua PESTE:n ohella PEST-, STEEP- tai PESTEL -tekijöistä, joissa tekijät ovat sinänsä samat, mutta eri osa-alueiden painotukset vaihtelevat hieman. Esimerkiksi puhuttaessa PESTEL-tekijöistä, on edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi huomioitu analyysissä vielä erikseen lait (*L*) (Dockalikova & Klotz 2014, s. 420). Kestävissä palveluekologioissa toimijoiden tasapaino ja keskinäinen vuorovaikutus muodostavat lisäarvoa sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia toisiinsa tukeutuen (Koivisto 2011, s. 55).

Siinä missä palvelujen tuottavuuden malli tarkastelee arvon syntymistä irrallaan palvelujen toimintaympäristöstä, huomioi palveluekologian malli myös toimintaympäristön vaikuttimet osana palvelussa syntyvän arvon muodostumista. Asiantuntijapalveluissa ulkoisten rajoitteiden ja sääntelyn merkitys on tyypillisesti suuri. Asiantuntijan on tunnettava palveluekologian asettamat rajoitukset, jotta hän voisi palvella asiakastaan onnistuneesti. Mitkä toimintaympäristötekijät vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon? Millaisissa olosuhteissa asiakkaan organisaatio toimii? Entäpä miten yrityksen oma toimin-

toimintaympäristö on suhteessa sisäisten palvelujen laatuun tai ulkoisen asiakkaan toimintaympäristöön? Aiheuttavatko toimintaympäristön asettamat rajoitteet ristiriitoja sisäisen palvelun laadun tavoitteiden ja ulkoisen palvelun laadun tavoitteiden välille? Palveluekologian käsite tuo palvelun asiakaslähtöisyyden ja arvon muodostumisen tarkasteluun olennaisen näkökulman huomioimalla, että palvelujen tuotannossa toimitaan aina dynaamisessa järjestelmässä, jonka liikkeitä on tarkkailtava ja tarvittaessa sopeuduttava muutokseen liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi.

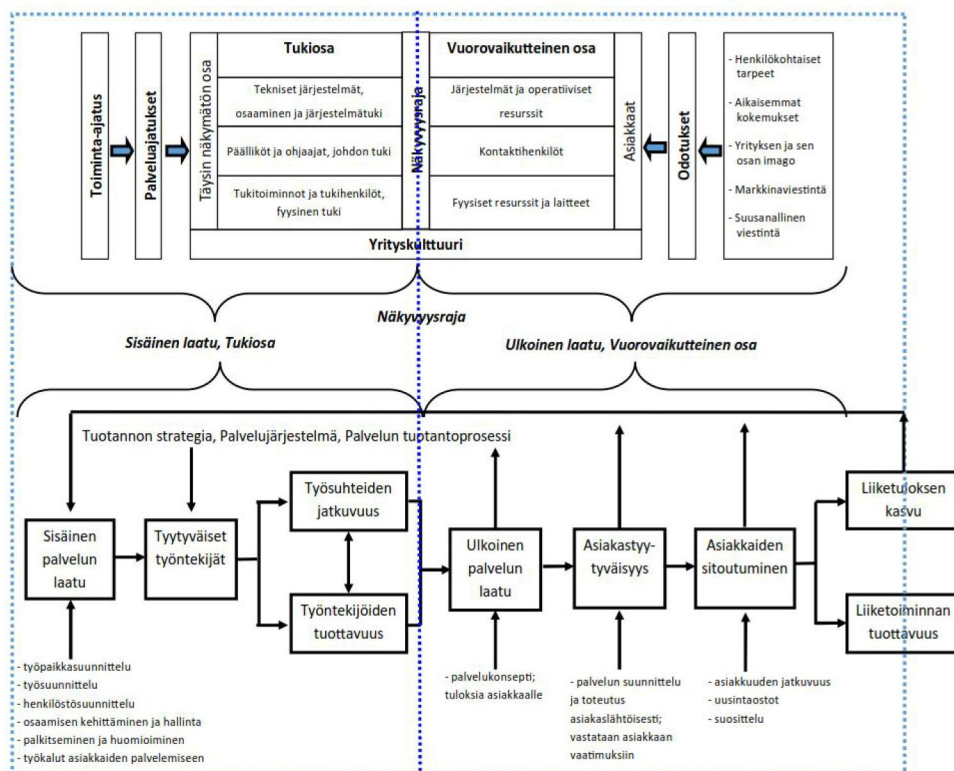
Kuvassa 7 on verrattu palvelujärjestelmän ja palveluekologian mallia palvelujen tuottavuuden malliin. Palvelujen tuottavuuden mallista voidaan tunnistaa palvelujärjestelmän näkyvyysraja sisäisten toimintojen ja asiakkaalle näkyvien toimintojen välillä. Palveluekologian vaikuttimet vaikuttavat puolestaan jokaiseen järjestelmän osa-alueeseen toimintaympäristötekijöinä. Palvelujen tuottavuuden mallin liikutuksen kasvu ja liiketoiminnan tuottavuus ovat osittain seurausta yrityksen toiminnasta asiakkaiden kanssa, mutta niiden yhteydessä on huomioitava myös palveluekologiavaikuttimien merkitys. Aina paraskaan palvelu ei ole kannattavaa toimintaympäristöstä johtuvien syiden, kuten esimerkiksi verotuksen, yleisen taloudellisen laman tai ympäristökatastrofin vuoksi. Koska toimintaympäristötekijät voivat katkaista muuten toimivan palvelujen tuottavuuden ketjun, on kuvassa 7 liikutuksen kasvu ja liiketoiminnan tuottavuus siksi esitetty osittain palvelujärjestelmän ulkopuolella. Ne eivät koskaan ole yksiselitteisesti palvelu-yrityksen hallinnassa vain yrityksen omilla toiminnoilla.

2.3 Mitä asiakkaasta on tiedettävä, jotta voidaan toimia asiakaslähtöisesti?

Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyys määritellään palveluntuottajan kykynä tuottaa positiivinen asiakaskokemus sekä asiakasarvoa. Onnistuakseen tässä palveluntuottajan on jatkuvasti kehitettävä ymmärrystään asiakkaidensa tarpeista ja odotuksista, jotka liittyvät asiakkaan kokemuksen sekä arvon muodostumiseen.

Sundberg (2015) esittää, että arvon luomiseksi on ymmärrettävä asiakkaan arvonmuodostusprosessit sekä palvelun muodostaman kokemuksen syntymekanismit. Hän korostaa, että arvonmuodostuksessa monet tasot, yksilöiden väliset erot sekä arvonmuodostuksen sidonnaisuudet kulloinkin vallitseviin käyttötilanteisiin tekevät arvon muodostumisen tutkimisesta haastavaa. (Sundberg 2015, ss. 42-44). Palveluntuottajan onkin olennaista tunnistaa, kuka asiakas kulloinkin on, jotta ymmärrystä osataan kartuttaa juuri oikeista toimijoista.

Palveluekologiaivaikuttimet: lait ym. poliittiset tekijät, talous ym. ekonomiset tekijät, yhteiskunnan tila ja sosiaaliset tekijät, teknologian kehitys, ekologiset tekijät



Kuva 7. *Palvelujärjestelmämallin, palvelujen tuottavuuden mallin ja palveluekologia-tekijöiden yhteys (perustuu lähteisiin Grönroos 2009, Heskett et al. 1994, Koivisto 2011, Leppimäki et al. 2004).*

Tässä yhteydessä on syytä palata aiemmin esiteltyyn Porterin arvoketjuteoriaan. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta Porterin mallista on nostettava esille vaatimusten ja tavoitteiden ketju. Tämä ketju kulkee vastavirtaan arvonluonnin kanssa. Loppukäyttäjien tavoitteet ja vaatimukset asettavat reunaehdot yrityksen asiakkaiden arvonluonnille. Yrityksen asiakkaiden arvonluonti, joka siis on pitkälti peräisin loppukäyttäjien asettamista vaatimuksista, asettaa puolestaan reunaehdot yrityksen toiminnalle. Koska yritys tarvitsee oman toimintansa tueksi myös toimittajia, on yrityksen pystyttävä siirtämään omien asiakkaidensa asettamat vaatimukset edelleen myös arvoketjun alkupäässä olevien toimittajien tavoitteiksi. Arvonluonnin onnistuminen koko arvojärjestelmässä edellyttää systemaattista ymmärrystä järjestelmän jokaisen ketjun arvonmuodostuksesta, siis asiakaslähtöisyyttä.

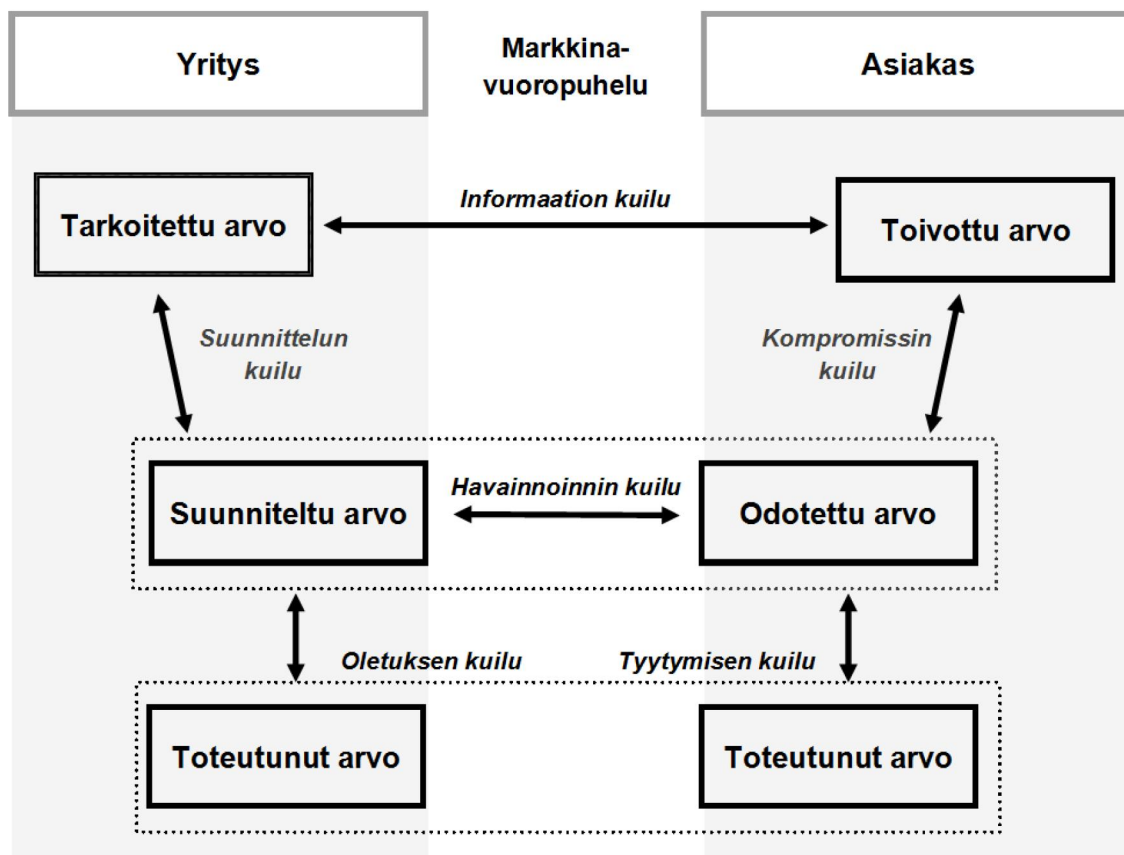
Palvelun käyttäminen on vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä (mm. Desmet & Hekkert 2009 ss. 57-66; Miettinen 2011 s. 22; Payne et al. 2009 ss. 382, 383; Shaw 2007, s.6). Parker ja Heapy (2006) korostavat, että asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittymisen edellytys. Myös palvelun asiakaskokemus ja asiakasarvo ovat riippuvaisia tästä asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksesta. Palveluorganisaation on mahdollista ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ymmär-

ryksen avulla rakentaa parempia vuorovaikutussuhteita asiakkaidensa kanssa, kun palvelun käyttäjän ymmärtäminen on aidosti palvelujen suunnittelun lähtökohtana. (Parker & Heapy 2006, s.44-64, 70-72, 82)

Kirjallisuudessa niistä esteistä, jotka estävät palveluyritystä tuottamasta asiakkaille sellaisia palveluja kuin nämä todella odottavat ja tarvitsevat, käytetään termiä *kuilut*. Van der Haar et al:n (2001) mukaan asiakkaan ymmärtämisessä on asiakkaan ja yrityksen välillä viisi kuilua. Kuilut muodostuvat palveluyrityksen ja asiakkaan erilaisten arvokäsitysten välille. Yrityksen suunnitteleman ja todellisuudessa tarkoittaman arvon välillä on suunnittelun kuilu, joka voi johtua esimerkiksi suunnittelun ja tuotannon tai myynnin ja tuotannon välisistä ongelmista. Asiakkaan toivoman ja yrityksen tarkoittaman arvon välillä on informaation kuilu, joka syntyy yrityksen puutteellisesta tai virheellisestä asiakasymmärryksestä. Asiakkaan oikeasti toivoman arvon ja markkinoille kommunikoidun odotetun arvon välillä on kompromissin kuilu, joka syntyy, kun asiakas ei löydä juuri itselleen sopivaa, räätälöityä vaihtoehtoa, vaan joutuu valitsemaan parhaan olemassa olevista vaihtoehtoista. Yrityksen suunnitteleman ja asiakkaan odottaman arvon välillä on puolestaan havainnoinnin kuilu, joka syntyy, kun asiakas ymmärtää yrityksen suunnitteleman arvon eri tavalla, kuin yritys on sen tarkoittanut. Viides kuilu on tyytymisen kuilu, jossa asiakkaan odottama arvo ja todellisuudessa kokema toteutunut arvo eroavat toisistaan. (Van der Haar 2007, ss. 627-630) Palvelujen tuotannossa on tutkittu erityisesti tyytymisen kuilua, kun on tarkasteltu, mistä palvelun laatu muodostuu. Esimerkiksi Zeithaml, Parasuraman ja Grönroos ovat tahoillaan tutkineet palvelujen laadun teoriaa laajasti ja heidän tutkimuksistaan on havaittavissa selkeitä yhtymäkohtia arvokuiluteorioiden käsityksiin.

Myös Fawcett ja Fawcett (2014) ovat tutkineet arvokuiluja sekä palvelujen laatua. Heidän tutkimuksessaan tyytymisen kuilu on jaettu vielä erikseen asiakkaan ja palveluntuottajan erillisiin laadun kuiluihin. Edellä kuvattu tyytymisen kuilu on Fawcettin & Fawcettin mukaan nimenomaan asiakkaan ja lopputuloksen välinen arvokuilu, joka perustuu asiakkaan odottama arvon ja todellisuudessa kokeman arvon ristiriitaan. Lopputuloksen ja palveluntuottajan välillä on vielä erikseen oletuksen kuilu, joka syntyy muun muassa virheellisesti tulkituista asiakastyytyväisyysmittareiden tuloksista tai virheellisesti valituista mitauskohteista, joilla ei saada mitattua palvelujen todellista onnistumista. Tällöin yritys päätyy tekemään virheellisiä johtopäätöksiä omasta onnistumisestaan tai toimintansa kehityskohteista ja tuottamaan palveluillaan puutteellista arvoa sekä vajavaista laatua myös jatkossa. (Fawcett & Fawcett 2014, ss. 25-27)

Van der Haarin (2007) ja Fawcettin ja Fawcettin (2014) kuiluteorioita on havainnollistettu kuvassa 8.

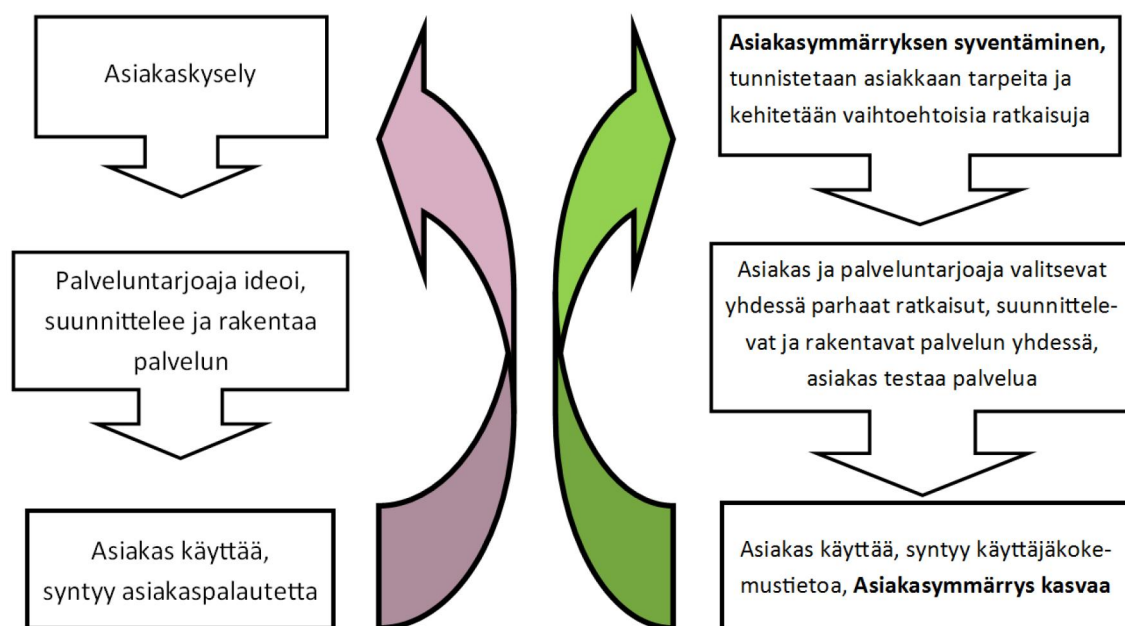


Kuva 8. Arvon kuilut asiakkaan ja palveluyrityksen välillä (mukaiillen Van der Haar 2007 s. 630 ja Fawcett & Fawcett 2014 ss. 25-27).

Van Oosterom et al. (2010) sekä Fawcett ja Fawcett (2014) ovat todenneet, että palveluntuottajan ja asiakkaan välisten kuilujen kaventamisen tulisi olla palveluyrityksen tärkein tavoite (van Oosterom et al. 2010, s. 254; Fawcett & Fawcett 2014, s. 29). Kuilujen kaventaminen edellyttää ensisijaisesti asiakkaan tarpeiden ja odotusten erinomaista ymmärtämistä.

Sundberg'n (2015) mukaan kartuttamalla ja syventämällä asiakasymmärrystä voidaan kuroa umpeen erityisesti yrityksen suunnitteleman arvon ja asiakkaan odottaman arvon välistä kuilua (Sundberg 2015, s. 36). Haasteena tässä kuitenkin on, että yritykset ovat pääsääntöisesti keskittyneet asiakasymmärryksen kartuttamisessa asiakaskeskeisiin lähestymistapoihin asiakaslähtöisten menetelmien sijaan. Asiakaskeskeisyys ilmenee esimerkiksi asiakaspalautekyselyiden arvostuksena. Yrityksissä ajatellaan, että kysymällä palautetta palvelutilanteiden jälkeen, saadaan hyvä käsitys palvelun onnistumisesta. Asiakaspalautekyselyiden heikko kohta on esimerkiksi se, että niillä palautetta saadaan vain nykyisiltä asiakkailta. Todellisuudessa arvon muodostumista pitäisi arvioida sekä menehtettyjen, nykyisten kuin myös potentiaalisten asiakkaiden kautta (Eggert & Ulaga, 2002, ss. 107-108). Vasta tällöin yritys voi lähestyä kokonaisvaltaista käsitystä arvon monimuotoisuudesta ja pyrkiä hallitsemaan sen dynamiikkaa.

Tässä yhteydessä on olennaista tehdä ero kahden termin - asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden - välillä. Virtanen et al:n (2011) mukaan asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden merkittävin ero on asiakkaan osallistuminen. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakasta kuullaan esimerkiksi erilaisten palautekyselyjen kautta. Asiakas ei kuitenkaan itse pääse vaikuttamaan lopullisen palveluntuotannon menetelmiin tai voi tehdä aloitetta palvelun kehittämiseksi. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakas kommentoi olemassa olevia palveluja tai vastaa palveluista esitettyihin, valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin. Vastausten pohjalta palveluntuottaja tekee johtopäätöksiä toimintansa suuntaviivoiksi. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa palvelun sisältöä ja tuotantoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisyydessä lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan tarpeita aina vain yksityiskohtaisemmin ja syvällisemmin. Tässä onnistutaan, kun palveluntuottaja pyrkii jatkuvasti kehittämään asiakasymmärrystään. Asiakaslähtöisyydessä asiakas osallistetaan aktiiviseksi toimijaksi palvelun tuotantoon ja palvelua kehitetään jatkuvasti asiakkaalta saatavien vihjeiden avulla. Jatkuvaa kehittämistä toiminnasta saatujen tietojen perusteella kutsutaan iteroinniksi. (Virtanen et al. 2011, ss. 36-37) Kuvassa 9 on havainnollistettu asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden eroja Virtanen et al. mukaan.



Kuva 9. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen toimintatavan keskeiset erot (mukailen Virtanen et al. 2011, s. 37).

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on nimenomaan vuorovaikutukseen perustuvan, asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti yhdessä asiakkaiden kanssa toteutettavien toimintatapojen tarkasteluun ja kehittämiseen.

Päästäkseen lähemmäksi asiakaslähtöistä tapaa toimia, palveluyrityksen on keskeistä kartuttaa ja syventää ymmärrystään asiakkaidensa kokemusten muodostumisesta ja arvonnasta aidossa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Kimbell (2010) sekä Stickdorn ja Schneider (2010) korostavat, että palvelun muodostama arvo on subjektiivinen kokemus. Palvelun vuorovaikutustilanteissa on mukana aina enemmän kuin yksi näkökulma, toimintaympäristö tai tavoite. Vuorovaikutuksen kaikki osapuolet osallistuvat tilanteeseen omista lähtökohdistaan, omalla persoonallaan, oman organisaationsa asettamien vaatimusten mukaisesti, erilaisilla menetelmillä ja välineillä. Palvelun myöhemmän menestyksen kannalta on aivan olennaista, että tämä näkökulmien ja kokemusten kirjo pystytään valjastamaan palvelujen suunnittelun, tuottamisen ja kehittämisen eduksi. Tässä onnistutaan, kun kaikki osapuolet pyrkivät omista lähtökohdistaan ymmärtämään palvelun yhdestä yhteisestä näkökulmasta: asiakkaan näkökulmasta. (Kimbell, 2010, s. 51; Stickdorn & Schneider, 2010, s. 37)

2.3.1 Asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus ja asiakaskokemuksen syntyminen

Koska palvelun käyttäminen on vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, myös palvelun asiakaskokemus ja asiakasarvo muodostuvat asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksessa. Palvelutapahtumassa vuorovaikutusta syntyy useissa eri muodoissa ja usealla eri tasolla. Desmet ja Hekkert (2009) jakavat vuorovaikutuksen muodot kolmeen kategoriaan: välineellinen (eng. *instrumental*), välineetön (eng. *non-instrumental*) ja aineeton (eng. *non-physical*) vuorovaikutus (Desmet & Hekkert 2009, ss. 57-66). Välineellistä vuorovaikutusta ovat esimerkiksi palveluun liittyvien asiakirjojen selkeys tai esimerkiksi palveluun liittyvät laskut. Välineetöntä vuorovaikutusta ovat esimerkiksi asiakaspalvelutilojen ilme ja yrityksen brändi-imago, esimerkiksi logo ja asiakirjat. Aineetonta vuorovaikutusta ovat puolestaan esimerkiksi asiakkaan asettamat odotukset tulevaa palvelua kohtaan tai muistot aiemmista palvelutilanteista. Miettinen (2011) lisää vielä, että palveluissa vuorovaikutus voi lisäksi olla tyyliltään kulttuurista, sosiaalista tai inhimillistä (Miettinen 2011, ss. 22, 27). Tämä tarkoittaa, että syyt vuorovaikutuksen synnylle tai tavalle toimia vuorovaikutustilanteessa piilevät monella eri tasolla käyttäjän ja palveluntarjoajan yksilöllisissä ominaisuuksissa ja persoonallisuuden piirteissä. Vuorovaikutuksessa onnistuminen tarkoittaa onnistumista kaikilla vuorovaikutuksen tasoilla, kaikissa toimintaympäristöissä sekä kaikkien vuorovaikutuksen osapuolten kanssa.

Grönroos (2009) tarkastelee asiakkaan ja palveluorganisaation välistä vuorovaikutusta käytännön tilanteiden kautta. Hän puhuu vuorovaikutuksen viidestä luokasta, jotka ovat:

1. vuorovaikutusviestintä palveluorganisaation henkilöstön ja asiakkaan välillä, jolloin vuorovaikutuksessa korostuu palveluhenkilöstön käyttäytyminen ja toiminta
2. asiakkaan ja palveluorganisaation henkilöstön asennoituminen palvelutilanteeseen
3. vuorovaikutus erilaisten fyysisten ja teknisten palvelun tuotantoprosessin osien kanssa, jolloin oleellista on näiden resurssien tarkoituksenmukaisuus
4. vuorovaikutus erilaisten palvelun käyttöön liittyvien järjestelmien kanssa, joiden kautta kuljetaan varsinaiseen palvelutilanteeseen
5. vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat prosessissa yhtä aikaa (Grönroos 2009, ss. 228-229).

Grönroosin vuorovaikutuksen luokkien perusteella asiantuntijapalveluista voidaan tunnistaa esimerkiksi seuraavia vuorovaikutustekijöitä: asiantuntijan toiminta erilaisissa kokouksissa ja neuvotteluissa, asiantuntijapalveluun liittyvien asiakirjojen selkeys ja virheettömyys, asiantuntijan ja asiakkaan välinen viestintä toimeksiannon edetessä sekä asiantuntijan aktiivisuus tai passiivisuus asiakkaan ongelman ratkaisemisessa.

Grönroos (2009) ja Koivisto (2011) korostavat, että palveluissa myös asiakkaan oma osallistuminen vuorovaikutuksen syntymiseen on asiakaskokemuksen kannalta ratkaisevaa. Jos asiakas ei esimerkiksi osaa tai halua antaa palveluntarjoajalle riittäviä lähtötietoja ongelmansa ratkaisemiseksi, lähtötiedot ovat virheellisiä tai jos asiakas on liian kiireinen avustamaan palvelun lopputuloksen tarkentamisessa kohti asiakkaan odotuksia, ei palveluntarjoaja voi onnistua täyttämään asiakkaan odotuksia kokonaan. (Grönroos 2009, ss. 229-230; Koivisto 2011, ss. 45-46) Yrityksen onkin oman henkilöstönsä lisäksi motivoitava myös asiakas osaksi onnistuneen vuorovaikutuksen syntymistä.

Kinnunen (2003) nostaa vielä lisäksi esiin luottamuksen osana vuorovaikutusta erityisesti asiantuntemusta vaativissa palveluissa. Kinnusen mukaan on luonnollista, että asiakas ottaa ongelman kohdatessaan yhteyttä sellaiseen asiantuntijaan, jonka osaamiseen hän on voinut aiemmin tukeutua, ja jonka toiminta on herättänyt hänessä luottamusta (Kinnunen 2003, ss.13-14). Sipilä (1996) toteaa, että asiantuntijapalveluissa asiakassuhde onkin aina myös henkilösuhde, jossa asiakas on yleensä jopa voimakkaammin sitoutunut asiakaspalvelijaan henkilönä, kuin asiantuntijayritykseen (Sipilä 1996, s. 240). Kinnunen (2003) korostaa, että siinä missä luottamus vaikuttaa asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen vuorovaikutukseen, on luottamuksella vaikutusta myös asiakkaan kiinnostukseen osallistua palveluprosessin kulkuun. Jos asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ammattitaitoon, uskoa palvelusta saataviin hyötyihin ja asiakkaan mielikuva palveluntarjoajasta on positiivinen, on asiakas halukkaampi osallistumaan palveluprosessiin myös omalla panoksellaan. (Kinnunen 2003, ss.13-14)

Edellä kuvattujen vuorovaikutuksen tasojen lisäksi palveluissa ilmenevää vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös yksittäisten vuorovaikutustekijöiden kautta. Tällöin puhutaan palvelun kontaktipisteistä, palvelutuokioista ja palvelupolusta. Arantolan ja Simosen

(2009) mukaan juuri kontaktipisteet, eli palvelun totuudenhetket, ovat olleet ensimmäisiä kiinnostuksenkohteita asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, kun palvelujohtamisen ja laatuajattelun myötä alettiin kiinnittää huomiota asiakkaan tarpeiden täyttämiseen (Arantola & Simonen 2009, s. 2).

Asiakkaan palvelukokemus muodostuu palvelutuokioista. Palvelutuokiot ovat palvelun keskeisiä päävaiheita, asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisia, joissa syntyy vuorovaikutusta. Ajallisesti peräkkäiset palvelutuokiot muodostavat puolestaan palvelupolun. Palvelutuokiot ja edelleen palvelupolut muodostuvat lukuisista kontaktipisteistä. Kontaktipisteet, eli palvelun totuudenhetket, ovat palvelutuokion pienimpiä yksityiskohtia, jotka määrittävät asiakkaan käsityksen palvelusta ja palveluyrityksen brändistä. (Koivisto 2011, ss. 49, 51, 53; Tuulaniemi 2011, ss. 79-82, 210)

Asiakas havainnoi palvelun kontaktipisteitä kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet jaetaan tyypillisesti neljään ryhmään, jotka ovat palveluun liittyvät ihmiset, ympäristö, jossa palvelu tuotetaan, esineet, jotka liittyvät palvelutilanteeseen sekä palveluhenkilöstön käyttämät toimintatavat. Palvelutuokioita suunniteltaessa on pohdittava, mitkä ovat juuri sen tuokion olennaisimmat kontaktipisteet, sekä sitä, miten asiakkaalle saadaan tuotettua mahdollisimman paljon lisäarvoa näiden kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteiden suunnittelun tavoitteena on muodostaa asiakkaalle monen eri kanavan kautta avautuva palvelukokemus, joka on johdonmukainen, selkeä ja harkittu, ja joka tukee palveluyrityksen strategiaa, brändiä sekä asiakkaan odotusten täyttymistä. (Koivisto 2011, ss. 49, 51, 53; Saffer 2007, ss. 176-183; Tuulaniemi 2011, ss. 79-82, 210)

Palvelupolku voidaan pilkkoa palvelutuokioiden lisäksi myös ajallisiin vaiheisiin. Tuulaniemi (2011) esittää, että palvelupolkua voidaan lähestyä jakamalla polun vaiheet esipalveluihin, ydinpalveluihin ja jälkipalveluihin. Kaplan ja Norton (1996) tarkastelevat vastaavaa kokemuksen ajallista muodostumista asiakkaan arvonmuodostumisen näkökulmasta, ja kutsuvat kolmijakoa asiakkaan arvoketjumalliksi. Molemmissa malleissa palvelun tuottamista ja asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella ajallisesti erilaisten palvelukokemuksen osien kautta erikseen. Kunkin ajallisen vaiheen kokemuksen muodostuminen on erilaista. Esipalvelussa, ennen varsinaista palvelutapahtumaa, määritellään asiakkaan tarve, ja siinä korostuvat asiakkaan odotukset sekä esimerkiksi kuulopuheiden perusteella luotu mielikuva palvelusta ja palveluyrityksestä. Ydinpalvelun vaiheessa, kun palveluun liittyviä konkreettisia toimia toteutetaan, vaikuttaa asiakkaan kokemukseen erityisesti asiakaspalvelijan kyky ratkaista asiakkaan ongelma. Jälkipalvelun vaiheessa asiakaskokemus muodostuu, kun asiakas vertaa kokemustaan aiempiin kokemuksiinsa sekä arvioi, täytyivätkö ennen palvelua palvelulle asetetut odotukset vai eivät. Ketjun tavoitteena on, että jälkipalvelun jälkeen asiakas on saanut palvelusta odotuksiaan ja tarpeitaan vastaavan lopputuloksen sekä odottamansa arvon. (Kaplan & Norton 1996, s. 63; Tuulaniemi 2011, ss. 78-79)

Koivisto (2011) korostaa palvelupolun määrittämisessä asiakkaan mahdollisuuksia valita itse oma polkunsä palvelukokemuksen aikana. Erityisesti palvelujen markkinoinnissa käytetään palvelupolusta toisinaan myös termiä palveluketju. Koiviston mukaan termeillä on kuitenkin ideologinen ero. Ketjussa asiakkaat ohjautuvat palvelutuokiosta toiseen palveluntuottajan määrittämässä järjestyksessä. Tuokioiden järjestys on palveluorganisaation järjestämä ja palvelee lähinnä tuottajan tarpeita. Palvelupolulla asiakkaat kulkevat itsenäisinä toimijoina, joilla on mahdollisuus valita palveluntarjoajan suunnitteleman tuotantoprosessin eri vaiheiden järjestys omiin tarpeisiinsa sopivasti. Asiakaslähtöisessä palveluntuotannossa on olennaista osata tunnistaa näitä asiakkaiden käyttäytymismalleja ja valintaperusteita, ja tätä kautta pyrkiä suunnittelemaan palvelun tuotantoprosessi vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Koivisto 2011, s. 50) Tuotantoprosessin suunnittelun lisäksi voidaan pyrkiä tehostamaan myös yksittäisiä palvelutuokioita, jolloin asiakkaan valitseman polun yksittäiset osat muodostavat luonnostaan tehokkaan, toimivien tuokioiden ketjun ollen silti tuotantoprosessin tasolla asiakkaan toiveiden mukaan räätälöity.

Kuvassa 10 on esitetty tässä luvussa 2.3.1 läpikäydyt vuorovaikutteisen asiakaskokemuksen osatekijät. Kokemuksen perusta on luottamus asiakkaan ja asiantuntijan välillä. Luottamus luo puitteet vuorovaikutuksen syvyydelle. Vuorovaikutuksen syvyys puolestaan määrittää esimerkiksi sen, millaiset toimintatavat ovat palvelutilanteissa käyttökelpoisia ja millaiseksi asiakkaan palvelupolku lopulta muodostuu niin ajallisesti kuin toiminnoiltaan. Kokemuksen viimeistelevät palveluun liittyvät toiminnot ja palvelupolun sujuvuus. Positiivista kokemusta asiantuntijapalveluissa ei voi perustaa pelkkien toimintojen varaan, vaan kokemuksen onnistumisen perustana ovat vahva luottamus asiakkaan ja asiantuntijan välillä sekä onnistuminen asiakkaan subjektiivisen kokemuksenmuodostumisen ymmärtämisessä.

2.3.2 Asiakasarvon muodostuminen

Kirjallisuuden mukaan edellisessä luvussa käsiteltyä asiakaskokemuksen muodostumista on tärkeää tarkastella yhdessä asiakasarvon muodostumisen kanssa. Esimerkiksi Sundberg (2015) korostaa, että myös tuotteeseen tai palveluun liittyvä kokemus on itsessään arvoa tuottavaa, kun tarkastellaan sitä kokonaisarvoa, mitä yritys luo asiakkaalleen lopputuotteiden tai palvelujen kautta (Sundberg 2015, ss. 42-43). Clatworthy (2010a) puolestaan pohtii palvelun luovan asiakkaalle ainutlaatuista arvoa vain silloin, kun se on kehitetty asiakaslähtöisesti ja kun palvelu kehittyy asiakkaan mukana luoden aina positiivisen asiakaskokemuksen (Clatworthy, 2010a, ss. 80-81). Palvelun muodostama kokemus ja asiakasarvo ovat siis kiinteästi yhteydessä toisiinsa.



Kuva 10. Asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijät.

Grönroosin (1998) mukaan asiakasarvo on se kokonaishyöty, jonka asiakas palvelusta saa suhteessa palvelun käyttämisen vuoksi tekemäänsä kokonaisuhraukseen (Grönroos, 1998, s. 81). Asiakkaan saama hyöty voi ilmetä esimerkiksi ongelman ratkaisemisena. Asiakkaan uhraukset ovat puolestaan palvelusta maksettava hinta tai palvelun parissa vietetty aika, joka on tarvittu esimerkiksi asiantuntijan opastamiseen ja lähtötietojen antamiseen.

Grönroos (1998) ja Sundberg (2015) muistuttavat, että palvelun laatu on asiakkaalle perusarvo (Grönroos 1998, s. 81; Sundberg 2015, ss. 42-43). Perusarvo ylitetään palveluprosessin toiminnallisella laadulla. Grönroos korostaa, ettei tätä toiminnallisella laadulla tuotettua positiivista lisäarvoa saa mitätöidä kielteisillä arvokokemuksilla, jotka saattavat syntyä palvelun suoritustavasta. (Grönroos 1998, s. 81)

Aivan kuten asiakaskokemus, myös asiakasarvo syntyy vähitellen palvelun parissa vietetyn ajan kuluessa. Esimerkiksi Grönroos (1998) ja Vääätäjä et al. (2014) ovat todenneet, ettei palvelun tuottama kokonaishyöty selviä asiakkaalle yhdellä kertaa, vaan pikkuhiljaa ennen palvelutuokiota, palvelutuokion aikana ja myös palvelutuokion jälkeen muodostuvan arvon kautta. Asiakasarvon kokonaisuutta pohdittaessa onkin syytä huomioida kaikki palvelusta asiakkaalle ajan mittaan muodostuva arvo. (Grönroos 1998, s. 81; Vääätäjä et al. 2014, ss. 166-167)

Tuulaniemi (2011) jakaa asiakasarvon määrälliseen ja laadulliseen arvoon, joista määrällinen arvo muodostuu esimerkiksi palvelun hinnasta ja teknisestä lopputuloksesta, ja laadullinen arvo asiakaskokemuksesta (Tuulaniemi 2011, s. 32). Rintamäki et al. (2007) esittävät puolestaan asiakasarvon muodostuvan neljästä osa-alueesta: taloudellisesta arvosta, toiminnallisesta arvosta, emotionaalisesta arvosta ja symbolisesta arvosta. Nämä osa-alueet muodostavat kaksi arvon tasoa: aineettoman arvon tason ja aineellisen arvon tason. Aineettomaan arvoon kuuluvat emotionaalinen ja symbolinen arvo ja se vastaa Tuulaniemen laadullista arvoa. Aineellista arvoa ovat puolestaan taloudellinen ja toiminnallinen arvo ja se vastaa Tuulaniemen määrittelemää määrällistä arvoa. (Rintamäki et al. 2007, ss. 621-625; Tuulaniemi 2011, s. 32)

Rintamäki et al. (2007) pohtivat, että taloudellinen ja toiminnallinen arvo ovat rationaalisia arvon kriteereitä. Näitä täydentävät emotionaalinen arvo, johon vaikuttaa erityisesti palvelutilanteen ja asiakaskokemuksen miellyttävyys, sekä symbolinen arvo, joka perustuu esimerkiksi käytettävän palvelun statukseen tai vaikkapa eettisiin näkökohtiin, joista palveluyritys tunnetaan. (Rintamäki et al. 2007, ss. 621-625) Erottautumistekijöinä emotionaalinen arvo ja symbolinen arvo ovat taloudellista ja toiminnallista arvoa merkittävämpiä. Saavuttaessaan tason, jossa yritys pystyy luomaan emotinaalista tai jopa symbolista arvoa asiakkailleen, on asiakkaan sitoutuminen pitkäaikaiseen asiakkuuteen todennäköisempää. Tämän ovat havainneet myös Vääätäjä et al. (2014), jotka toteavat, että asiakaskokemus on tehokas erottautumistekijä erityisesti hinnaltaan edullisten ja keskihintoisten vaihtoehtojen välillä. Kuitenkin vertailtaessa vaihtoehtoja hintahaitarin kalliimmassa päässä, on asiakkaalle pystyttävä tarjoamaan asiakaskokemuksen lisäksi vielä jotakin lisää, koska tällöin ostettavan kohteen hinta ei ole kynnyskysymys. (Vääätäjä et al. 2014, ss. 175-176) Tämä puuttuva pala, ja erottautumistekijä hintahaitarin yläpäässä, voi hyvin olla symbolisen arvon muodostaminen.

Hietikko (2015) puolestaan korostaa, että erityisesti emotionaalisen ja symbolisen arvon muodostumisessa tärkeää on yrityksen brändi ja se koettu arvo, joka asiakkaalle syntyy palveluyrityksen yrityskuvan muodostamasta mielikuvasta. Arvostettu brändi luo arvoa pelkällä olemassaolollaan. (Hietikko 2015, s. 153)

Loppujen lopuksi asiakasarvon kokonaisuus on aina taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon muodostama subjektiivinen kokemus. Hyysalon (2009) mukaan on myös tyypillistä, että muodostettuaan subjektiivisen näkemyksensä saamaansa arvosta, asiakas vertaa sitä vielä parhaaseen saatavilla olevaan vaihtoehtoon. Tämän vertailun perusteella asiakas lopulta muodostaa palvelusta sen käsityksen, joka lopulta vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen, suosittelevuuteen sekä asiakasuskollisuuteen. (Hyysalo 2009, ss. 34-36)

Rintamäki et al. (2007) mukaan yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan palvelusta muodostamaan arvoon hallitsemalla kaikki palvelunsa arvotekijät. Kartuttamalla asiakasymmärrystä ja ymmärtämällä, mikä arvon osatekijä on kullekin asiakkaalle arvokkain, voi

yrittäjä keskittyy tuottamaan arvoa juuri tietyllä osa-alueella tietyille asiakasryhmälle (Rintamäki 2016; Rintamäki et al. 2007, ss. 621-625).

Asiakasarvon muodostumisen nelijako Rintamäki et al:n (2007) mukaan on esitetty kuvassa 11.

	Taloudellinen arvo	Toiminnallinen arvo	Emotionaalinen arvo	Symbolinen arvo	
Symbolinen arvo	Symbolinen ja taloudellinen arvo	Symbolinen ja toiminnallinen arvo	Symbolinen ja emotionaalinen arvo	Symbolinen arvo KESKITY MERKITYKSEEN	Erottaudu merkityksellisyydellä
Emotionaalinen arvo	Emotionaalinen ja taloudellinen arvo	Emotionaalinen ja toiminnallinen arvo	Emotionaalinen arvo KESKITY ASIAKAS-KOKEMUKSEEN	Erottaudu asiakaskokemuksella	
Toiminnallinen arvo	Toiminnallinen ja taloudellinen arvo	Toiminnallinen arvo KESKITY TOIMIVUUTEEN	Erottaudu toimivuudella		
Taloudellinen arvo	Taloudellinen arvo KESKITY HINTAAN	Erottaudu hinnalla			

Kuva 11. Asiakasarvon malli (mukaillen Rintamäki et al. 2007).

Sundbergin (2015) mukaan tyypillisesti arvon muodostumista tarkastellaan yksioikoisesti eikä yksilöiden välisiä eroja saman palvelun arvonmuodostuksessa huomioida riittävän kattavasti. B2B -kontekstissa tulee arvonmuodostuksessa huomioida aina erikseen myös yksilön ja organisaation tavoitteet, mikä asettaa edelleen lisää haasteita arvon tutkimiselle. Sundberg toteaa, että vaikka arvon muodostumisesta on olemassa useita teorioita, ovat ne arvon muodostumisen subjektiivisuuden vuoksi lähes poikkeuksetta puutteellisia. (Sundberg 2015, ss. 43-44)

Luotola et al. (2014) muistuttavat vielä lisäksi arvonmuodostuksen kontekstisidonnaisuudesta ja siitä, miten tuottajien ja asiakkaiden väliset riippuvuudet ovat voimakkaasti läsnä arvonmuodostuksessa. Esimerkiksi maailmantalouden epävakaa tilanne, toimialojen syklisyys ja kiristynyt kilpailu ajavat asiakkaat tehostamaan ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Tällöin palveluyritykseen kohdistuu paine hallita asiakkaan liiketoiminnan riskejä sekä taata asiakkaalle kustannussäästöjä. Epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa arvonmuodostuksen lähtökohtana on asiakkaan ansaintalogiikan ymmärtäminen. (Luotola et al. 2014, ss. 54-55) Luotola et al:n (2014) ajatus on lähellä Porterin (1985) teoriaa arvoketjujen sidonnaisuuksista ja arvojen järjestelmästä, sekä palveluekologian käsitettä.

Yrityksen onnistuminen tai epäonnistuminen arvonluonnissa ei välttämättä ole suoraan seurausta palveluntuottajan omasta toiminnasta, vaan riippuu koko arvojärjestelmän ja palvelun toimintaympäristön dynamiikasta. Siksi yrityksen on tärkeää lähestyä asiakaslähtöisyyttä strategialla, joka mahdollistaa sopeutumisen kunkin asiakkaan tarpeisiin ja kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin.

2.4 Asiakaslähtöisyys strategisena tavoitteena

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu, miksi asiakaslähtöisyys on tärkeää liiketoiminnan kannalta, miten asiantuntijapalvelut toimintaympäristönä vaikuttavat asiakaslähtöisyyden tavoitteluun sekä mitä yrityksen on ymmärrettävä asiakkaistaan, jotta se voisi toimia asiakaslähtöisesti. Näiden ”miksi”-, ”missä”-, ja ”mitä”-kysymysten lisäksi on olennaista kysyä vielä, ”miten”. Miten asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyys voi onnistua yrityksen strategisena tavoitteena?

Kirjallisuuden perusteella yrityksen on ensisijaisesti onnistuttava kolmessa toiminnossa: asiakaslähtöisyyden on strategiana oltava systemaattista, asiakaslähtöisyyttä on tavoiteltava konkreettisilla ja käytännöllisillä ratkaisuilla ja johtamisen on tuettava asiakaslähtöisyyttä kaikissa toiminnoissa siten, että yritykseen voi ajan kanssa muodostua asiakaslähtöinen toimintakulttuuri.

Systemaattisuus

Mankins ja Steele (2005) korostavat, että minkä tahansa strategian toimeenpanemisessa systemaattisuus on asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa aivan ratkaisevaa. Systemaattisuus mahdollistaa erityisesti strategisten tavoitteiden ja operatiivisten ratkaisujen yhteensovittamisen siten, että myös aivan pienimpiä toimintoja koskevissa ratkaisuissa huomioidaan strategisten tavoitteiden vaatimukset. (Mankins & Steele 2005 s. 70)

Systemaattisuus myös nostaa asiakaslähtöisyyden yksilötasolta koko organisaation yhteiseksi tavoitteeksi. Herhausen et al.n (2017) mukaan juuri yhdenmukainen, koko organisaation jakama näkemys asiakaslähtöisyydestä, tekee asiakaslähtöisyyden toimeenpanemisesta mahdollista (Herhausen et al. 2017, s. 422).

Myös Hemilä et al.n (2016) mukaan yrityksen strategian selkeys on suoraan yhteydessä siihen, kuinka helppoa yrityksen on tuottaa asiakkailleen ainutlaatuista arvoa. Strategian selkeys auttaa yritystä tunnistamaan keskeiset toimintonsa ja vahvistamaan näitä. Hyvin muodostettu ja selkeä strategia auttavat yritystä myös sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategisilla valinnoilla yritys määrittelee, millaista arvoa se asiakkailleen tuottaa, jolloin operatiivisilla toiminnoilla voidaan huolehtia arvon muodostamisesta käytännössä. (Hemilä et al. 2016, s. 15)

Asiakaslähtöisyys on tavoitteena hyvin abstrakti. Tähän ovat tarttuneet muun muassa Pynnönen et al. (2011) sekä Powell (2017). Pynnönen et al. (2011) toteavat, että asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta yritykset toimivat hyvin monimutkaisessa ympäristössä. Arvo muodostuu monen osatekijän yhteisvaikutuksesta ja toiminta tapahtuu vuorovaikutuksessa kompleksisen toimintaympäristön kanssa. Asiakasarvon muodostumista tulisi siksi tarkastella systemaattisesti järjestelmänä. Asiakasymmärryksen avulla yrityksen on muodostettava käsitys siitä arvoa tuottavasta järjestelmästä, jonka osana se toimii. Kun tiedetään, mitä asiakas tarvitsee arvon syntymiseksi, voidaan järjestelmän avulla kohdistaa strategiset päätökset oikein ja saada aikaan tehokkaita vaikutuksia. (Pynnönen et al. 2011, ss. 51-53)

Powell (2017) on puolestaan tarkastellut toimialoja, joilla keskeisinä toimijoina ovat ihmiset rationaalisten taloustekijöiden tai materiaalien sijaan. Hän puhuu käyttäytymiseen perustuvista strategioista, joiden onnistuminen on seurausta yrityksen uutteruudesta tavoitteiden kannalta keskeisissä toiminnoissa. Powellin mukaan yrityksen tulee tunnistaa tavoitteidensa kannalta keskeiset toiminnot ja toteuttaa nämä erityisellä uutteruudella. Tällä tavalla yritys automaattisesti mukautuu vallitseviin olosuhteisiin eikä harhaudu vaa- limaan sellaisia, yleensä yrityksen sisällä syntyneitä kilpailuetekijöitä, joiden asiakasarvoa ja kilpailuetua tuottava vaikutus on jo ajan mittaan hiipunut. (Powell 2017, ss.162-170)

Palvelujen tuottavuuden mallista on korostettava tässä yhteydessä yrityksen sisäisten toimintojen ja ulkoisen palvelun laadun yhteyttä. Kamakura et al. (2002) pohtivat, että erityisesti yrityksen sisäiset toiminnot tulisi tunnistaa keskeisinä kilpailuetekijöinä. Asiakaslähtöisyyden haaste on, että sitä tarkastellaan usein ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tehtävän työn kautta. (Kamakura et al. 2002, ss. 294-296, 312) Kamakura et al:n pohdinta sekä palvelujen tuottavuuden malli muistuttavat, että asiakaslähtöisyyden onnistuminen kilpailuetekijänä edellyttää myös sisäisten palvelujen asiakaslähtöisyystekijöiden tunnistamista asiakasrajapinnassa olevien toimintojen ohella.

Asiakaslähtöisyyden onnistumiseksi yrityksen on siis tunnistettava tavoitteensa kannalta keskeiset toiminnot. Näihin keskeisiin toimintoihin yrityksen on kohdistettava johdonmukaisia tehostamistoimia sekä varmistettava, että keskeiset toiminnot ovat sopeutumiskykyisiä toimintaympäristön ja esimerkiksi eri asiakkaiden vaatimusten aiheuttamiin muutostarpeisiin. Keskeisiä toimintoja on tärkeää etsiä erityisesti yrityksen sisältä, jota voidaan tehokkaasti tukea ulkoisten palvelujen tuottamista toimivilla tukipalveluilla. Näin voidaan saavuttaa asiakaslähtöisyystavoitteen ensimmäisen edellytyksen, toiminnan systemaattisuus.

Konkreettisia ratkaisuja

Edellisissä kappaleissa todettiin, miten strategian onnistumisessa keskeistä on tunnistaa strategian kannalta tärkeimmät toiminnot ja keskittyä onnistumaan näissä toiminnoissa

erinomaisesti. Systemaattisen asiakaslähtöisyyden tueksi yrityksessä tarvitaan konkreettisia ratkaisuja. Näitä voivat olla esimerkiksi selkeiden toimintaohjeiden laatiminen, huomion kiinnittäminen oikeanlaiseen organisaatorakenteeseen, henkilöstön osaamisen huomioiminen asiakaslähtöisyyden varmistamisessa sekä asiakasymmärrykseen liittyvän tietämyksen hallinnan menettelytapojen kehittäminen.

Mankins ja Steele (2005) korostavat strategian systematisoinnin konkreettisena apuvälineenä helposti kommunikoitavaa ja yksinkertaista strategian kuvausta. Hyvin muotoiltu strategia ja tavoitteiden kuvaus osoittaa selkeästi toiminnan ydinarvot. (Mankins & Steele 2005 ss. 69-70) Asiakaslähtöisyyden tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen on perustettava nämä ydinarvot asiakasymmärryksestä saatuun tietoon (Pynnönen et al. 2011, s. 52; Sundberg 2015, s. 142).

Myös muualla kirjallisuudessa (ks. mm. Ala-Maakala 2015, Fawcett & Fawcett 2014; van Oosterom et al. 2010) erityisesti asiakasarvon luomisessa on arvostettu selkeiden toimintaohjeiden sekä käytännöllisten työkalujen tarjoamista palveluhenkilöstölle. Yrityksen strategia on kirjoitettava osaksi toimintajärjestelmää, jonka toimintaohjeilla voidaan pyrkiä tasoittamaan inhimillisiä eroja vuorovaikutuksen muodostumisessa.

Stern (2013) toteaa, että asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää nimenomaan integroimalla asiakaslähtöisiä toimintatapoja yrityksen prosesseihin (Stern 2013, ss. 8-9). Asiantuntijapalveluissa Sternin vaihtoehto on erityisen toimiva asiantuntijapalvelujen luonteen vuoksi. Asiantuntijapalveluissa palveluja tuottavan yrityksen läheinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa kasvattaa luottamusta asiakkaiden ja yrityksen palveluhenkilöstön välillä, jolloin asiakaskokemuksesta voidaan saada palvelutilanteissa hyvinkin yksityiskohdallisia havaintoja. Niin ikään asiantuntijapalveluhenkilöstön korkea osaamisen taso mahdollistaa ajattelutavan muutoksen sekä asiakaslähtöisten toimintatapojen ja työkalujen omaksumisen, jota asiakaslähtöisten menetelmien ja työkalujen käyttö muun asiantuntijatyön ohessa edellyttää. Yrityksen nykyinen henkilöstö muuttamalla omia toimintatapojaan pystyy tekemään arvokasta asiakaskokemustutkimusta jatkuvasti palvelujen todellisissa käyttötilanteissa sekä, ennen kaikkea, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Sternin (2013) näkemykselle on esitetty myös vaihtoehtoisia näkemyksiä. Esimerkiksi Sundberg (2015) on tutkimuksessaan pohtinut, että käyttäjäkokemustutkimuksen tekemiseen on yritysjohdolla pääasiassa kaksi vaihtoehtoa: joko ostaa tutkimus konsulttipalveluna tai palkata yritykseen uutta henkilöstöä yksinomaan käyttäjäkokemustutkimuksen tekemistä varten (Sundberg 2015, s. 142). Tässä tutkimuksessa tukeudutaan kuitenkin Sternin näkemykseen edellisessä kappaleessa esitettyjen argumenttien vuoksi, jotka tukevat sitä, että asiantuntijapalveluissa yritys voi hyvin hyödyntää oman henkilöstönsä osaamista asiakaslähtöisyytyössä.

Käyttipä yritys asiakasymmärryksen tutkimiseen ja kartuttamiseen omaa henkilöstöään tai ulkopuolisia tutkijoita, korostetaan kirjallisuudessa laajasti sitä, (ks. mm. Fawcett &

Fawcett 2014, ss. 28-29; Harvard Business Review 2014, ss. 9; Rintamäki 2016; Stern 2013, ss. 8-9), että asiakaslähtöisyystavoitteiden saavuttamiseksi ja jalkauttamiseksi on yrityksen kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöresursseihinsa. Henkilöstön asiakaslähtöisyyteen on kiinnitettävä huomiota jo rekrytointivaiheessa ja henkilöstön asiakaslähtöisyysosaamisesta on pidettävä huolta. Näin varmistetaan, että yrityksen henkilöstöllä on riittävä osaaminen asiakaslähtöisyyden merkityksen sisäistämiseen, asiakasymmärryksen kartuttamiseen sekä asiakkailta saatavien vinkkien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.

Fawcett ja Fawcett (2014) sekä Harvard Business Review (2014) korostavat lisäksi asiakasarvon muodostumista tukevan organisaatiomallin tärkeyttä (Fawcett & Fawcett 2014, ss. 28-29, Harvard Business Review 2014, ss. 9). Organisaatiorakenteen tulee tukea ensisijaisesti yrityksen asiakaslähtöisyystavoitteita. On tyypillistä, että organisaatiorakenne on muodostettu sisäisten toimintojen tarpeiden pohjalta, eikä rakenne tällöin tue kokonaisvaltaisesti esimerkiksi asiakkaiden osallistumista vuorovaikutustilanteisiin. Organisoitumisessa esimerkiksi palvelujärjestelmän näkyvyysrajan tunnistaminen on tärkeää, sillä sen avulla asiakasrajapinnassa työskentelyä varten tarvittavaa johdon tukea sekä vuorovaikutuksen johtamista voidaan kohdistaa oikein.

Lopuksi asiakasymmärryksen kartuttamiseen ja ymmärryksen hallintaa on yrityksessä suhtauduttava tietämyksen hallinnan menettelytapojen avulla. Organisaation tietämyksen hallinnan ja tietopääoman kehittämisen yksi keskeisiä teorioita on Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli, eli tiedon luomisen prosessimalli. SECI-malli kuvaa, miten tieto kehittyy iteratiivisesti, kun hiljainen tieto yhdistyy konkreettiseen, eli eksplisiittiseen tietoon, sosialisointiin, ulkoistamiseen, yhdistymiseen ja sisäistämisen vaiheiden kautta. Jokaisella iteraatiokierröksellä aikaisemmin hankittu tieto kehittää uutta tietoa ja näin tiedon määrä jatkuvasti kasvaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, ss. 70-73) Asiakasymmärryksen kehittämisessä olennaista on tunnistaa kulloinkin kehittynyt uusi tietämys ja hyödyntää tätä tietoa iteratiivisesti asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Esimerkiksi toimivat asiakashallinnan käytännöt sekä asiakkuuksien seuranta ovat asiakasymmärrystiedon hallinnassa olennaisia apuvälineitä tuottaa, tallentaa ja jatkokäyttää kertyvää asiakasymmärrystietoa.

Johtaminen

Edellisessä kappaleessa kuvatut asiakaslähtöisyystoimenpiteet edellyttävät yrityksen johdon sitoutumista systemaattiseen asiakaslähtöisyyden johtamiseen. Erityisen tärkeää on, että johtamisella varmistetaan edellytykset asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymiselle.

Rintamäen (2016) mukaan palveluyrityksen keskittyessä aidosti asiakasarvon johtamiseen, todennäköisyys kilpailuedun säilyttämiseen ja uudistamiseen kasvaa. Menestyksen avain piilee siinä, että tällöin yrityksen johtamista alkaa ohjata asiakkaan onnistumisen

tukeminen eivätkä menneisyydessä tapahtuneet, yrityksen omat saavutukset. (Rintamäki 2016)

Myös Powell (2017) on korostanut strategisten kilpailuetekijöiden tunnistamista johtamisen toimien keskittämisessä menneisyyden saavutusten sijaan (Powell 2017 ss.162-170). Samaa mieltä on myös Tuulaniemi (2011), joka korostaa, että asiakaslähtöisyyden systemaattisuuden varmistaminen on ensisijaisesti yrityksen johdon tehtävä. Tuulaniemen mukaan johdon on huolehdittava siitä, että asiakaslähtöisyys on yrityksen toiminnassa ymmärretty ydinarvona ja että tämä arvo siirretään kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin (Tuulaniemi 2011, s. 54). Theoharakis et al. (2009) muistuttavat vielä, että myös palvelujen tuottavuuden mallin näkökulmasta innovatiivisuus, eli uudistuminen menneiden onnistumisten vaalimisen sijaan, on kestävien kilpailuetekijöiden edellytys. Theoharakis et al.n mukaan innovatiivisuus auttaa yrityksiä keskittymään toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja näin vähentää yritysten riskiä tehdä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta vain lyhyen aikavälin ratkaisuja. (Theoharakis et al. 2009, ss. 915-916)

Herhausen et al. (2017) toteavat, että kirjallisuudessa on enimmäkseen tarkasteltu asiakaslähtöisyyden merkitystä palvelujen vuorovaikutteisissa osissa. Monta kertaa sisäisten palvelujen ja organisaation tukiosien asiakaslähtöisyys unohtuu. Asiakaslähtöisyyttä ei kuitenkaan voida johtaa tukiosissa ja vuorovaikutteisissa osissa samalla tavalla, vaan keskeistä on oikean johtamistavan valinta kulloinkin vallitsevien vuorovaikutusolosuhteiden mukana. Herhausen et al. toteavat, että ylimmän johdon toimet asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi ovat merkittävämpiä palvelun tukiosissa, kun taas keskijohto ja lähiesimiehet vaikuttavat enemmän palvelujen vuorovaikutteisissa osissa työskentelevän henkilöstön onnistumiseen. (Herhausen et al. 2017, s. 422) Strategisessa johtamisessa on havaittava, että organisaation eri osissa voidaan vaikuttaa henkilöstön asiakaslähtöisyyteen eri tavoilla, ja käyttää tätä tietoa kohdistettaessa henkilöstöön erilaisia motivointitoimenpiteitä operatiivisella tasolla.

Neilson et al. (2008) muistuttavat, että yrityksen johdon on edesautettava asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön ymmärrystä siitä, miten jokaisen työ ja päätökset vaikuttavat strategian suurten linjojen saavuttamisessa (Neilson et al. 2008, s. 65) Saman ovat todenneet myös Theoharakis et al. (2009), joiden mukaan yrityksen työntekijöiden ei voida olettaa toimivan asiakaslähtöisesti, jos yrityksen johto ei tuo tätä odotusta selvästi esille (Theoharakis et al. 2009, s. 921). Yhdessä Herhausen et al.n (2017) pohdinnan kanssa voidaan todeta, että yrityksen johdon on keskeistä luoda puitteet asiakaslähtöisyyden kannalta onnistuneille operatiivisille päätöksille, joilla koko henkilöstö saadaan onnistuneesti osallistettua toimimaan asiakkaan parhaaksi. Johtamisessa on huomioitava, että jokainen vuorovaikutustilanne on ainutlaatuinen, ja johtamisella on pystyttävä tukemaan näitä todellisia käyttötilanteita systemaattisesti, mutta joustavasti. Tässä apuna voivat toimia jo aiemmin mainitut palvelujen tuottavuuden mallin tai palvelujärjestelmämallin käyttäminen johtamisen tukena. Kun sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhteys kommunikoidaan organisaatiolle osana johtamista, luodaan yritykseen yhteisten tavoitteiden

saavuttamisen kulttuuria. Tehokkaasti toimii myös esimerkillä johtaminen: esimerkiksi Wieseke et al. (2011) toteavat, että erityisesti silloin, kun yrityksen keskijohto on todella vakuuttunut yrityksen asiakaslähtöisyydestä tavoitteiden merkityksestä sekä motivoitunut tavoitteiden saavuttamiseen, välittyy tämä motivaatio tehokkaasti myös asiakkaiden kanssa suoraan vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden toimintaan (Wieseke et al. 2011, s. 227).

Kuten kirjallisuudessa on laajasti todettu (ks. mm. Bernoff 2011, Hemilä et al. 2016; Kamensky 2008; Løwendahl 2000; Löytänä & Korkiakoski 2014; Verhoef et al. 2009; Yoo & Arnold 2016;), lopulta käytännössä kaikki yritykset ja organisaatiot korostavat asiakkaan merkitystä. Siksi todellinen arvostus ei voi olla riippuvainen ainoastaan yrityksen konkreettisista toiminnoista. Todellinen arvostus syntyy tunteen ja vuorovaikutuksen tasolla, paljon yrityksen näkyviä rakenteita ja ääneen lausuttuja tavoitteita syvemmillä (Hemilä et al. 2016, s. 34, Yoo & Arnold 2016, ss. 102-104). Aivan, kuten todettiin arvion muodostuvan palvelun lopputuloksen laadun ja palvelutilanteen aikana muodostuneen kokemuksen yhteisvaikutuksesta.

Kun pohditaan asiakaslähtöisyyttä yrityksen tunnetilana ja vuorovaikutustapana, on kyse yrityskulttuurista. Ropen (1991) mukaan henkilöstön sitouttaminen toimimaan asiakkaiden parhaaksi edellyttää asiakaslähtöisen ilmapiirin luomista työyhteisöön (Rope 1991, ss. 70-71). Asiakaslähtöistä ilmapiiriä voidaan luoda esimerkiksi yritysmuotoilun avulla. Sundberg (2017) toteaa, että yritysten on opittava kehittämään yritystoimintaansa asiakkaiden todellisten tarpeiden perusteella ja, ehkä vielä tärkeämpänä näkökohtana, saatava asiakkaat mukaan kehitysprosessiin. Yritysmuotoilu auttaa yritysjohtoa tarkastelemaan liiketoiminnallisia tavoitteita asiakkaan näkökulmasta ja tällä tavalla ohjaamaan johtamistoimia asiakkaan tavoitteiden saavuttamista varten. (Sundberg 2017, ss. 44, 48). Linkittämällä asiakkaan tarpeet johtamisen toimiksi systemaattisesti, voidaan luoda kestävä pohja asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja ilmapiirin muodostumiselle työyhteisöön.

Tunteen ja vuorovaikutuksen tasoilla voidaan tarkastella erityisesti henkilöstön sitouttamisen merkitystä yrityksen asiakaslähtöisyyden onnistumisessa. Heskett et al:n palvelujen tuottavuuden malli (1994) sekä monet mallia tukevat muut tutkimukset (ks. mm. Cardy & Lengnick-Hall 2011; Fischer 2012; Frey et al. 2013, Gounaris 2005, Yee et al. 2010) korostavat yrityksen henkilöstön sitouttamista ja motivointia positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumisen edellytyksinä. Yoo ja Arnold (2016) muistuttavat vielä, että esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyden mittaaminen, aloitetoiminta sekä järjestelyt, joilla tuetaan työssäjaksamista, osoittavat johdon tukea työntekijöitä kohtaan sekä vähentävät työntekijöiden tuntemaa epävarmuutta esimerkiksi työsuhteen jatkuvuudesta. Tällaiset toimet ovat avainasemassa asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentamisessa. (Yoo & Arnold 2016, s. 112)

Henkilöstön sitouttamisen ja yrityksen johdolta saatavan tuen yhteyttä ovat pohtineet myös Theoharakis et al. (2009). Heidän mukaansa erityisesti yrityksen sisäisten toimintojen kannalta on olennaista, että yrityksen johto osoittaa vankan tukensa toimintojen onnistumiselle. Johdon tuki sekä johdon eri toiminnoille osoittamien resurssien riittävyys kannustavat työntekijöitä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet sekä vähentävät työntekijöiden työtä kohtaan kokemaa turhautumista, minkä ansiosta työntekijöiden uskollisuus yritystä kohtaan kasvaa. (Theoharakis et al. 2009, ss. 916, 921) Tämä yhteys on nähtävissä myös palvelujen tuottavuuden mallista ja saman ovat todenneet myös Michel et al. (2012), joiden mukaan erityisesti yrityksen panostukset onnistuneeseen henkilöstöhallintoon, resursointiin ja näiden yhdenmukainen linja palvelujen tuottamiseen kohdistettujen tavoitteiden kanssa, luovat edellytyksiä henkilöstön sitoutumiselle ja uskollisuudelle (Michel et al. 2012, s. 170).

On kuitenkin korostettava, että sitoutumista ja motivaatiota tarvitaan minkä tahansa strategisen tavoitteen toteutumiseen, eikä asiakaslähtöisyys tässä yhteydessä olennaisesti poikkea muista strategisista tavoitteista. Asiakaslähtöisyyden kannalta sitouttamisen ja motivaation tärkeimpänä tavoitteena on pidettävä osallistamisen ja vuorovaikutuksen merkityksen kommunikointia. Esimerkiksi Yoo ja Arnold (2016) pohtivatkin vielä osallistamisen tärkeyttä asiakaslähtöisyyden johtamisessa. Johtamisessa on tuettava sekä organisaation että asiakkaiden osallistumista palvelutilanteen vuorovaikutukseen. Tämä edellyttää palvelutilanteen roolien tunnistamista. Johdon on olennaista ohjeistaa erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä asiakkaan osallistumisen tärkeydestä sekä sopivista menettelytavoista vuorovaikutukseen kannustamisessa. (Yoo & Arnolds 2016, ss. 112-113) Kun yrityksen johto valitsee huolellisesti käytettävät toimintatavat sekä viestii selkeästi, mitä henkilöstöltä odotetaan, luo tämä systemaattisuutta strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja kasvattaa luottamusta yrityksen johdon ja henkilöstön välille.

Kun yrityksen johto on asettanut asiakaslähtöisyyttä koskevat strategiset tavoitteet, on erittäin tärkeää myös seurata tavoitteiden saavuttamista oikeanlaisilla mittareilla. Asiakaslähtöisyys on abstraktiutensa vuoksi tavoitteena haastava. Mitattaessa ulkoista asiakkaan kokemusta ja arvonmuodostusta asiakastyytyväisyyskyselyillä, toimitaan helposti asiakaskeskeisesti aidon asiakaslähtöisyyden sijaan. Yrityksen sisäisessä tavoitteiden seurannassa ja mittaroinnissa asiakasarvon mittaaminen edellyttää puolestaan aineettomien arvojen konkretisointia ja tavanomaisten mittareiden soveltavaa käyttöä. Esimerkiksi Setijono ja Dahlgaard (2007) ovat todenneet, että asiakasarvon mittaamisessa on tärkeää pystyä tunnistamaan aineettoman arvon vaikutukset mitattavina toimintoina, kuten läpimenoaikojen lyhentymisenä ja virheiden määrän vähentymisenä, jotta ylipäättään voidaan päästä kiinni arvon mitattavuuteen (Setijono & Dahlgaards 2007, ss. 44-61). Tällaisten syy-seuraussuhteiden tunnistamista korostavat myös Kaplan ja Norton (1996), jotka toteavat, että tavoitteiden sekä niitä varten suunniteltujen toimintojen välinen yhteys ja vaikutusten tunnistaminen ovat strategisen oppimisen edellytys. Jotta mittaroinnin ja

seurannan perusteella tiedetään, mitä toimintoja tulee muuttaa ja millaisia muutoksia tarvitaan, on ymmärrettävä tulosten ja toimintojen yhteydet perinpohjaisesti. (Kaplan & Norton 1996, s. 77) Vääätäjä et al. (2014) korostavat vielä, että asiakaskokemuksen mittarointi ja tulosten linkittäminen johtamisen tavoitteiksi yrityksen kaikissa yksiköissä, on olennaista erityisesti arvonluonnin kannalta koko arvojärjestelmässä. Tällainen systeemiajattelu on olennaista nimenomaan B2B-toiminnassa, jossa arvon luominen yhdessä asiakkaiden kanssa on asiakassuhteiden pitkäikäisyyden vuoksi korostunutta. (Vääätäjä et al. 2014, ss. 165-166) Systeemiajattelun myötä mittaroinnissa on huomioitava vielä se näkökulma, että yrityksen asiakaslähtöisyys ei välttämättä edes ilmene mitattavina saavutuksina yrityksen omassa toiminnassa, vaan ennemminkin asiakkaan toimintojen tehostumisena. Vääätäjä et al. (2014) esimerkiksi pohtivat, miten yritys voi omien tuototensa paremman käyttäjäkokemuksen myötä vaikuttaa asiakkaan työntekijöiden sitoutumiseen, asiakkaan prosessien läpimenoaikojen lyhentymiseen tai jopa asiakkaan henkilöstön sairauspoissaolojen määrään (Vääätäjä et al. 2014, ss. 173-175). Tällaisten arvojärjestelmässä ilmenevien syy-seuraussuhteiden mittaaminen edellyttää yrityksen ja asiakkaan erittäin läheistä vuorovaikutusta. Aineettoman arvon konkretisoitumisen kannalta ne ovat kuitenkin lyömättömän tehokkaita artefakteja, ja siksi niitä on pyrittävä tunnistamaan.

Pitkän aikavälin vaikutusten seurannan ja mittaroinnin lisäksi asiakaslähtöisyyden mittaamisessa tulisi hyödyntää myös tilanteeseen sidottuja mittauksia. Näin toteaa esimerkiksi Fischer (2012), jonka tutkimuksessa tarkastellaan laajasti palvelujen tuottavuuden mallin sisäisten palvelujen laadun ja ulkoisen palvelun laadun suhdetta B2B-ympäristössä. Esimerkiksi niin sanotut fiilismittarit, joiden avulla voidaan pyytää arviota palvelun onnistumisesta välittömästi palvelutilanteen jälkeen, antavat tärkeää tietoa palvelun muodostamasta välittömästä kokemuksesta pitkän aikavälin muutoksia mittaavien menetelmien tueksi. (Fischer 2012, s. 161) Fiilismittareiden edut korostuvat erityisesti yksittäisten palvelutuokioiden onnistumisen mittaamiseen.

3. ASIAKASLÄHTÖISYYTTÄ PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Edellisessä luvussa pohdittiin asiakaslähtöisyyttä yhteisen arvon luomisessa sekä palveluyrityksen asiakkaille että yritykselle itselle. Keskeisinä näkökulmina nostettiin esille toiminnan systemaattisuus sekä selkeät toimintatavat asiakaslähtöisyyden mahdollistamiseksi yrityksen kaikissa toiminnoissa. Jotta asiakaslähtöisyys voisi olla systemaattinen osa yrityksen toimintatapoja ja jotta palveluyritys voisi erottautua kilpailijoistaan poikkeuksellisella asiakaslähtöisyydellä, on asiakaslähtöisyys vietävä täysin uudelle tasolle. Tämä onnistuu aidon vuorovaikutuksen avulla.

Tässä tutkimuksessa ratkaisuna asiakaslähtöisyyden systematisointiin tutkitaan palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen integroimista osaksi asiantuntijapalveluyrityksen toimintoja. Ratkaisu perustuu näkemykseen siitä, että systemaattisuus on sekä strategian onnistuneen toimeenpanemisen että palvelumuotoilun etu. Muun muassa Matveinen et al. (2015) ovat todenneet, että yksittäisillä, palvelutilanteista lähtevillä kehitystavoitteilla, saadaan kyllä aikaan inkrementaalisia parannuksia palvelun vuorovaikutustilanteisiin, mutta jos tavoitteena ovat systemaattiset parannukset koko liiketoiminnassa, on olennaista integroida palvelumuotoilu osaksi yrityksen strategiaa ja tuoda se kiinteästi osaksi yrityksen toimintatapoja, kuten johtamista (Matveinen et al. 2015, ss. 42-43).

3.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilun lähtökohtana on muotoiluajattelu. Ruckenstein et al (2011) määrittelevät muotoiluajattelun arkkitehtuurin, tuotesuunnittelun ja antropologian työskentelytapojen käyttämiseksi liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Muotoiluajattelulla pyritään ratkaisemaan asiakkaiden esittämiä ongelmia luovin ja käytännönläheisin ratkaisuin. (Ruckenstein et al 2011, ss. 71, 75)

Brownin (2009) mukaan muotoiluajattelussa olennaisia näkemyksiä ovat esimerkiksi asiakasymmärryksen kartuttaminen empatian avulla, todellisten käyttötilanteiden korostaminen parhaana havainnointiympäristönä, tiimityöskentely, ideoiden visualisointi, uusien ideoiden nopea testaaminen sekä ideoiden iteratiivinen kehittäminen. Muotoiluajattelu korostaa, ettei kehitystyö ole koskaan valmis, vaan asiakaskokemuksen tuomat uudet tiedot on aina vietävä osaksi lopputuotetta (Brown 2009, ss. 1-50). Muotoiluajattelu edellyttää kulttuurin ja toimintatavan muutosta yrityksen tuotantoprosesseissa, ja siksi myös palvelumuotoilussa on tärkeää puhua ajattelutavasta yksittäisten menetelmien tai työkalujen sijaan.

Stickdorn ja Schneider (2010) määrittelevät palvelumuotoilun poikkitieteelliseksi menetelmien kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät eri tieteenalojen metodit ja työkalut. Palvelumuotoilu ei siis ole oma tieteenalansa, vaan pikemminkin uusi ja koko ajan kehittyvä tapa ajatella. (Stickdorn & Schneider, 2010, ss.28-31)

Tuulaniemi (2011) korostaa vielä, että palvelumuotoilun lähestymistapa on yhtä aikaa sekä intuitiivinen että analyttinen. Se pyrkii yhdistämään täysin uusien asioiden näkemisen ja innovoinnin loogiseen päättelyyn ja olemassa olevan tiedon analysointiin. (Tuulaniemi 2011, ss. 10-11)

Koska palvelumuotoilu on menetelmänä kovin nuori, se ei ole saanut vielä kirjallisuudessa yhtä vakiintunutta määritelmää. Myös palvelumuotoiluun liittyvä termistö on vielä hajanaista ja vakiintumatonta. (Koivisto 2007, s. 64; Stickdorn & Schneider 2010, ss. 8-31) Palvelumuotoilukirjallisuudessa toistuvat kuitenkin muutamat tyypilliset teemat, joiden voidaan nähdä määrittelevän palvelumuotoilun viitekehystä. Näin on todennut esimerkiksi Toskovic (2016), jonka kirjallisuustutkimuksessa on tunnistettu palvelumuotoilun yhdeksän tyypillistä piirrettä. Nämä piirteet ovat käyttäjälähtöisyys, visualisointi ja prototypointi, kokonaisvaltaisuus, poikkitieteellisyys ja osallistaminen, monimutkaisuus, iteratiivisuus, prosessin heterogeenisuus, tavoite tunnistaa itsenäisten kokonaisuuksien yhteyksiä ja sidoksia sekä tavoite kehittää käyttökelpoisia ja asiakkaita kiinnostavia ratkaisuja. Toskovicin mukaan käyttäjälähtöisyys on palvelumuotoilua eniten määrittävä piirre. Käyttäjälähtöisyyttä käsitellään palvelumuotoilussa käyttäjän tarpeiden ja empatian sekä inhimillisyyden kautta, korostaen käyttäjäkokemuksen merkitystä ja palvelumuotoilun toimimista välittäjänä palveluorganisaation ja palvelun käyttäjän välillä. (Toskovic, 2016, s. 23)

Toskovicin (2006) määrittelystä nostetaan tässä tutkimuksessa käyttäjälähtöisyyden lisäksi erityisesti esiin palvelumuotoilun iteratiivisuus. Iteratiivinen luonne tekee palvelumuotoilusta menettelytapana ongelmakeskeisen. Toiminnasta on aina löydettävissä kehitystä ja parannuksia kaipaavia kohteita. Useissa lähteissä korostetaan, että palvelumuotoilun tehtävä on helpottaa asiakkaan elämää, korjata haasteita ja täyttää puutteita olemassa olevassa palvelutarjoomassa (mm. Leinonen 2014, Ruckenstein et al. 2011, Saffer 2007). Palvelumuotoilussa tuloksia syntyy, kun palvelun tuottamista tarkastellaan kriittisesti ja uskalletaan kehittää myös palvelun hyvinä pidettyjä osia, jos asiakasymmärryksen perusteella havaitaan asiakkaan arvonmuodostuksen muuttuneen ja vaativan tätä. Palvelumuotoilulla ei haeta lopullisia ja valmiita tuloksia, vaan menetelmät mahdollistavat toiminnan jatkuvan parantamisen.

Jatkuva parantaminen liittyy palvelumuotoilun kiinteästi palvelujen markkinointiin, johtamiseen sekä palveluliiketoiminnan toiminnanohjaukseen (Blomkvist et al. 2010, ss. 310-311). Palvelumuotoilua ei voida pitää erillisenä toimintana, joka olisi mahdollista toteuttaa yrityksen liiketoiminnasta irrallisena tapahtumana, vaan kyseessä on merkittävä

ajattelutavan muutos. Safferin (2007) mukaan palvelumuotoilu on merkittävä osa kokonaisvaltaista brändikokemuksen rakentamista, jonka tehtävä on muodostaa asiakkaalle positiivinen palvelukokemus ja näin vahvistaa yrityksen brändiä (Saffer 2007, s.182). Palvelumuotoilu edellyttääkin asiakaslähtöistä lähestymistapaa liiketoiminnan harjoittamiseen, ja tämän on oltava juurrutettu koko organisaation tapaan toimia.

3.2 Palvelumuotoilun tavoitteet

Kirjallisuudessa palvelumuotoilun keskeisiksi tavoitteiksi esitetään tyypillisesti osallistaminen, asiakkaiden sitouttaminen palvelun käyttöön jo palvelun suunnitteluvaiheessa, palvelun vuorovaikutteisuuden parantaminen sekä näiden kautta sellaisen, ainutlaatuisen palvelun kehittäminen, jonka tuottamista on mahdotonta kopioida ja jonka pariin asiakkaat haluavat palata yhä uudelleen.

Hertto et al. (2010) sekä Koivisto (2011) toteavat, että palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeet ja mahdollisuudet ja muuttaa nämä mitattaviksi palvelutavoitteiksi (Hertto et al. 2010, ss. 32-37; Koivisto 2011, ss. 49-50). Hertto et al. (2010) toteavat, että palvelutavoitteiden tunnistaminen auttaa palveluyritystä kehittämään liiketoimintasuunnitelmaansa yhtäaikaaisesti palvelun konseptoinnin kanssa (Hertto et al. 2010, ss. 32-37). Koivisto (2011) puolestaan korostaa, että palvelumuotoilussa keskitytään tyypillisesti palvelujärjestelmän vuorovaikutteisen osan suunnitteluun, mikä ohjaa tarkastelemaan palvelutuokioita ensisijaisesti palvelukokemuskokonaisuuden osatekijöinä; tavoitteena on muotoilla yksittäisistä palvelutuokioista toimivia ja ymmärrettäviä ja samalla päästä eroon niistä yksittäisistä palvelutuokioista, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle (Koivisto 2011, ss. 49-50). Hertto et al. (2010) kutsuvat tätä tuotantoprosessin optimoimiseksi, jossa olennaista on iteratiivinen, suunnittelua ja testausta vuorotteleva toimintatapa. Tuotantoprosessin optimointi johtaa edelleen palveluidean arviointiin, jonka tavoitteena on idean ja palvelun toteutuksen jatkuva reflektointi mitattavien palvelutavoitteiden avulla sekä palvelun jatkokehitystarpeiden tunnistaminen. (Hertto et al. 2010, ss. 32-37)

Miettisen (2011) ja Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilun keskeisiä tavoitteita ovat nimenomaan Koivistonkin korostamat palveluliiketoiminnan arvon luominen ja palvelun suunnitteluvaiheen vuorovaikutusprosessit. Palvelumuotoilu painottaa kestävien palvelutuotteiden suunnittelua, joiden käyttäjiksi asiakkaat palaavat kerta toisensa jälkeen. Juuri asiakkaiden sitoutumisen kautta voidaan saavuttaa kestävää kilpailuetua. Tavoitteena on oltava sellaisten palvelujen kehittäminen, joiden tuottaminen samankaltaisina on mahdotonta muualla ja toisille palveluntuottajille. Hyvän palvelun tarkoitus on ilahduttaa asiakasta ja johtaa aina parempaan asiakasuskollisuuteen. (Miettinen 2011, ss. 22, 28; Tuulaniemi 2011, s. 29)

Tuulaniemi (2011) nostaa palvelumuotoilun tavoitteeksi vielä asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan tehostamisen. Palvelumuotoilussa palveluhenkilöstön ja asiakkaiden roolit

voidaan suunnitella osaksi palvelun tuotantoa. Palvelumuotoilun avulla voidaan esimerkiksi määritellä, minkälaisia ominaisuuksia ja osaamista palveluhenkilöstöltä edellytetään, jolloin nämä vaatimukset voidaan huomioida henkilöstön rekrytoinnissa. Palvelumuotoilulla voidaan laatia ohjeita ja työkaluja palvelutilanteisiin, jolloin palveluhenkilöstön on helpompi ohjata palvelutilanteita haluttuun suuntaan. (Tuulaniemi 2011, s. 81)

Miettisen (2011) ja Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoiluajattelu mahdollistaa myös palveluyrityksen liiketoiminnan ennakoivan strategisen suunnittelun. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, voidaan liiketoiminnan ohjaus perustaa käyttäjätietoihin sekä sisäisiin ja ulkoisiin tietoihin trendeistä ja liiketoimintaympäristön tulevista muutoksista. (Miettinen 2011, ss. 22, 28; Tuulaniemi 2011, s. 29) Palvelumuotoilun tavoite on auttaa yrityksiä tarkastelemaan palvelujensa tuottavuuden malleja sekä palvelujärjestelmiä yhdessä palveluekologiavaikuttimien kanssa osana kannattavan palveluliiketoiminnan suunnittelua ja johtamista. Kyky ennakoida kasvattaa liiketoiminnan systemaattisuutta ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Desmet ja Hekkert (2009) sekä Miettinen (2011) pohtivat vielä, että palvelumuotoilussa palveluun liittyvät sidosryhmät voivat osallistua palvelumuotoiluun joko auttamalla aktiivisesti ongelmien ratkaisemisessa tai antamalla tietoja palvelun suunnittelijoille johtopäätösten tekemistä varten. (Desmet & Hekkert 2009, ss. 57-66; Miettinen 2011, s. 22, 27) Osallistaminen kasvattaa asiakkaiden luottamusta palveluntarjoajaan, mikä mahdollistaa suosittelun. Stickdornin ja Schneiderin (2010) mukaan juuri osallistaminen on palvelumuotoilun tavoitteissa olennaista. Palvelumuotoilun tulee aina johtaa lopputuloksiin, joissa palvelu pystytään kuvaamaan käyttäjän kokemusten kautta. (Stickdorn & Schneider, 2010, s. 34)

3.3 Palvelumuotoilun työkaluja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen

Palvelumuotoilussa ei varsinaisesti ole omia erityisiä työkaluja tai menetelmiä, vaan sen tavanomaisia työtapoja ovat esimerkiksi arkkitehtuurin, tuotesuunnittelun ja antropologian aloilta sovelletut menetelmät. Blomkvist et al. (2010) korostavat, että palvelumuotoiluun pyritään jatkuvasti löytämään uusia työkaluja erityisesti muotoilualan ulkopuolelta. Kiinnostusta on osoitettu esimerkiksi markkinoinnin, johtamisen ja insinööritieteiden menetelmiä ja työkaluja kohtaan. Palvelumuotoilussa ei useinkaan lainata uusia työkaluja eri aloilta käyttöön sellaisenaan, vaan eri alojen peruskäsitteitä pyritään haastamaan ja kehittämään näin perinteisillekin työkaluille aivan uusia käyttötarkoituksia. Blomkvist et al:n (2010) mukaan tulevaisuudessa palvelumuotoilun tutkimus odottaa paljon esimerkiksi kognitiivisen psykologian tutkimukselta, palvelujen tutkimukselta, kehittyvältä antropologialta sekä sosiologialta. Toivottavaa on myös, että palvelumuotoiluprosesseja tarkastelemalla pystyttäisi tunnistamaan paremmin nykyisin käytössä olevien työkalujen kehitystarpeet ja kehittämään näin jo opittuja toimintatapoja edelleen. (Blomkvist

et al. 2010 ss. 308-311) Tämä ajatus korostaa palvelumuotoilun iteratiivista luonnetta. Myös palvelumuotoilua menetelmänä on jatkuvasti muotoiltava, jotta sen kehittävä vaikutus säilyisi.

Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on aivan ensimmäiseksi selvitettävä, mikä on asiakasymmärryksen lähtötaso. Clatworthyn (2010b) mukaan asiakaslähtöisyydessä asiakasymmärryksen kartuttamisen tärkein kysymys on selvittää, kenen tarpeiden täyttämiseen palveluntarjoajan tulee keskittyä, kuinka hyvin palveluntarjoaja tuntee nämä tarpeet tällä hetkellä ja kuinka hyvin tai huonosti nämä tarpeet täytetään palveluntarjoajan nykyisillä prosesseilla (Clatworthy 2010b, s. 140).

Stickdorn ja Schneider (2010) määrittelevät asiakasymmärryksen kartuttamiselle tämän jälkeen kolme tavoitetta: ensiksi on selvitettävä palveluyrityksen tavoitteet ja toimintakulttuuri palveluliiketoiminnassa, tämän jälkeen on pystyttävä identifioimaan oikeat ongelmat palveluntuotantoprosessissa ja lopuksi vielä visualisoimaan tehdyt havainnot siten, että kehitystoimet pystytään kohdistamaan oikeisiin palvelun osiin sekä kommunikoimaan toimenpiteet eri sidosryhmille. (Stickdorn & Schneider, 2010, ss.128-129)

Miettinen et al. (2011) toteavat, että asiakasymmärrystä varten kartutettavan asiakastiedon kerääminen on tukeutunut perinteisesti markkinatutkimuksiin ja asiakaspalautteisiin. Varsinaisen käyttäjäkokemuksen arviointi on jäänyt näillä tiedoilla puutteelliseksi. Asiakastietojen sijaan tulisikin kerätä käyttäjätietoja, joista voidaan monipuolisemmin tulkita palvelujen tosiasiallisten käyttäjien tarpeita. (Miettinen et al. 2011, ss.13-14) Näin toteaa myös Sundberg, joka korostaa, että erityisesti silloin, kun asiakas ja käyttäjä ovat konkreettisesti kaksi eri tahoa, edellyttävät asiakastytyväisyys ja käyttäjäytyväisyys ehdottomasti erillistä mittaamista (Sundberg 2015, ss.22-24).

Hietikko (2015) sekä Osterwalder et al. (2014) esittelevät erilaisia lähestymistapoja, joilla voidaan kartuttaa asiakasymmärrystä vuorovaikutteisesti. Hietikko (2015) mainitsee tavoiksi asiakkaiden haastatteleminen, asiakkaiden havainnoimisen sekä asiakkaaksi samaistumisen (Hietikko 2015, s. 62). Osterwalder et al. (2014) lisäävät menetelmiksi vielä olemassa olevan asiakastiedon tutkimisen, yrityksen vertailemisen kilpailijoihin sekä muihin liiketoiminta-alueisiin, yhteissuunnittelun ja prototypoinnin (Osterwalder et al. 2014, ss. 106-107). Osterwalder et al. (2014) korostavat, että kaikissa lähestymistavoissa voidaan käyttää lukuisia eri työkaluja ja parhaat tulokset saavutetaan, kun eri lähestymistavoilla saatuja tutkimustietoja yhdistetään (Osterwalder et al. 2014, ss. 106-107). Asiakasymmärryksen tutkimus on siis ominaispiirteiltään hyvin lähellä hermeneuttista tieteen käsitystä, laadullista tutkimusta ja tapaustutkimusta (vrt. luku 1.5).

Parhaimmillaan kerätty tutkimustieto asiakkaiden ja käyttäjien todellisista ajatuksista mahdollistavat asiakas- ja käyttäjäprofiilien luomisen, kun tiedon pohjalta aletaan ymmärtää palvelun kanssa vuorovaikutuksessa olevien ihmisten toiveita, kokemuksia ja käyttäytymistä. Perinteinen asiakassegmentointi, perustuen kvantitatiivisiin arvoihin, ei

luo ymmärrystä asiakkaan tavoista, kulttuurista, sosiaalisesta toimintaympäristöstä tai motivaatiosta. Vaikka perinteinenkin tilastotieto asiakkaista on tärkeää ja kertoo palveluyritykselle, mitä asiakkaat tekevät, on asiakasymmärryksen kannalta olennaisempaa tietää, miksi asiakkaat tekevät niin. Vasta tämän tiedon avulla on mahdollista reagoida myös asiakassegmentin sisäisiin erilaisuuksiin ja käyttäjien tarpeiden muutoksiin. (Korkman & Arantola 2009, ss. 52-54; Miettinen et al. 2011, ss.13-14; Stickdorn & Schneider, 2010, ss. 36-37)

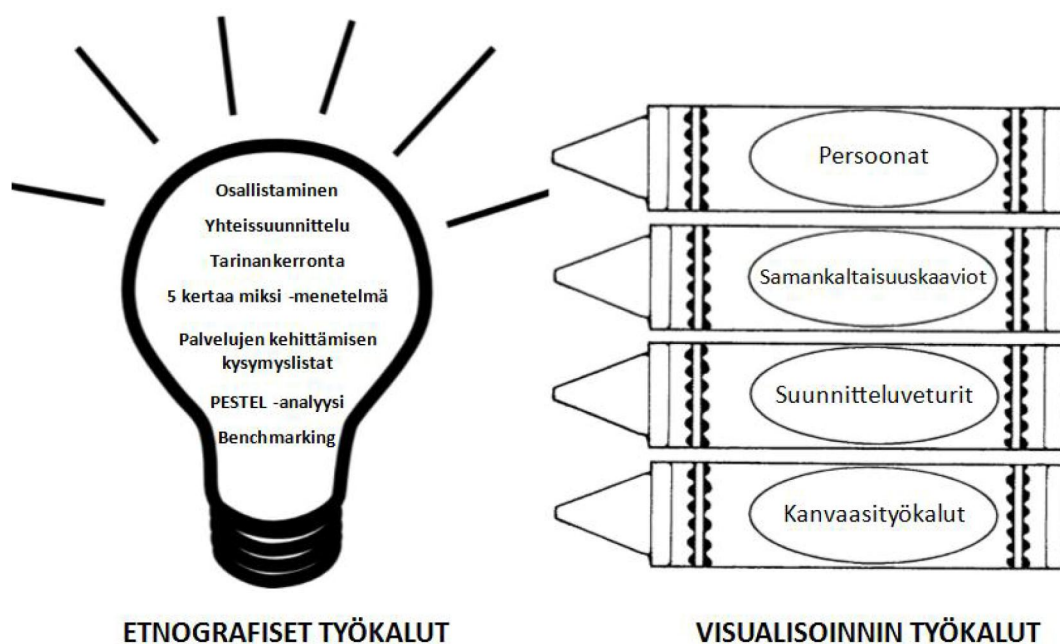
Seuraavissa luvuissa on tarkasteltu lähemmin niitä palvelumuotoilun menetelmiä ja menetelmiin liittyviä työkaluja, joita on hyödynnetty tässä tutkimuksessa asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä.

Tutkimuksessa keskitytään etnografisiin menetelmiin, joilla voidaan tutkia empaattisesti, miten asiakas palvelun käyttäjänä toimii ja miksi hän toimii näin, sekä visualisoinnin menetelmiin, joilla voidaan konkretisoida palvelujen aineettomuutta paremmin ymmärrettäväksi sekä jäsentää asiakkaista saatua tutkimustietoa käyttökelpoisempaan muotoon.

Etnografisiin menetelmiin keskitytään siksi, koska niiden on kirjallisuuden perusteella havaittu olevan kaikkein yleisimmin käytettyjä menetelmiä asiakasymmärryksen kartuttamisessa (mm. Andreassen et al. 2016, s. 23; Stickdorn & Schneider, 2010, s.129). Etnografisille menetelmille ominaista on myös tutkijan ja tutkimuksen kohteiden välinen luottamus, joka korostuu myös asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijänä asiantuntijapalveluissa (ks. luku 2.3.1). Esimerkiksi antropologisessa kenttätöyssä olennainen humanistinen tutkimusmetodi korostaa tutkimuskohteiden ja tutkijan välistä luottamuksellista suhdetta oikean ja merkityksellisen tiedon kokoamisen edellytyksenä (Alasuutari 1999, s. 97). Etnografisilla menetelmillä voidaan tukea luottamuksen syntymistä ja kehittymistä asiantuntijapalveluissa sekä ylipäättään korostaa luottamuksen huomioimista osana asiantuntijapalvelujen tuottamista.

Visualisoinnin menetelmiä käytetään tässä tutkimuksessa puolestaan siksi, koska niillä pystytään kirjallisuuden mukaan analysoimaan ja konkretisoimaan etnografisin menetelmin saavutettua tutkimustietoa (mm. Brown 2009 ss. 1-50, Stickdorn & Schneider, 2010, s. 34).

Etnografisista menetelmistä ja visualisoinnin keinoista on edelleen valittu tähän tutkimukseen sellaisia työkaluja, joita voidaan niiden yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden ansiosta käyttää ilman aiempaa palvelumuotoilukokemusta. Integroitaessa työkaluja asiantuntijapalveluyrityksen toimintatapoihin, eivät nämä työkalut saa tuottaa asiantuntijoille ylimääräistä työkuormaa normaalin prosessin päälle. Tarkoituksellisesti on myös valittu sellaisia menetelmiä, jotka soveltuvat kohdeyrityksen nykyisiin prosesseihin. Kuussa 12 on esitetty tutkimuksessa käytettävät etnografiset ja visualisoinnin työkalut.



Kuva 12. Tutkimuksessa käytettävät palvelumuotoilutyökalut.

3.3.1 Etnografisia menetelmiä

Etnografia tarkoittaa ihmisten kuvaamista. Se on käyttäjätiedon hankkimista erityisesti antropologiassa ja sosiologiassa kehitettyjen laadullisten tiedonhankintamenetelmien avulla. Etnografian menetelmillä onnistutaan pääsemään erityisen lähelle ihmisten rutiineja ja tiedostamattomia toimintamalleja. Palvelumuotoilun kontekstissa niillä etsitään hiljaista tietoa palvelun käyttäjien toiminnan taustalta. (Hämäläinen et al. 2011, ss. 61-62, 65-66; Korkman & Arantola, 2009, s. 35-37; Van Dijk, 2010, s. 108)

Etnografisten menetelmien soveltamista muotoilussa kutsutaan muotoiluetnografiaksi. Muotoiluetnografia on erityisen käyttökelpoista asiakasymmärryksen kasvattamisessa ja syventämisessä, kun kartutetaan välttämätöntä tietoa asiakaslähtöisen työskentelyn onnistumista varten. Muotoiluetnografiassa ei tutkita vain ilmiötä, vaan rituaaleja sekä prosessia, jossa ilmiö tapahtuu: ennen kokemusta, kokemuksen aikana ja kokemuksen jälkeen. (Hämäläinen et al. 2011, s. 61-62, 65-66, 71; Van Dijk, 2010, s. 108)

Palvelumuotoilun näkökulmasta kiinnostavaa on kysyä, mitä palvelun käyttäjä tekee, kun hän kokee tekevänsä ”ei mitään”. Tätä kutsutaan empaattiseksi muotoiluksi. Empaattinen muotoilu etsii asiakkaiden piileviä tarpeita ja pyrkii laajentamaan ajattelua olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen ulkopuolelta. Empaattinen muotoilu perustuu tutkijoiden havaintoihin, joita tehdään tarkkailemalla tuotteiden ja palvelujen käyttäjiä näiden normaaleissa toimintaympäristöissä. Tällöin nähdään, miten ja mihin tarkoituksiin käyttäjät todella käyttävät tuotteita tai palveluja ja millaisia vuorovaikutustilanteita käyttäjien ja lop-

putuotteiden välille kulloinkin kehittyä. Empaattisen muotoilun avulla ja rutiineja tarkkailemalla voidaan päästä lähelle käyttäjien tiedostamattomia tarpeita ja arvoja, joiden ympärille voidaan kehittää uusia palveluratkaisuja. (Miettinen 2011, ss. 31-32; Korkman & Arantola, 2009, s. 35-37; Vaajakallio ja Mattelmäki 2011, s. 96)

Etnografisia menetelmiä käytettäessä on tärkeää muistaa, ettei kaikki havainnointi ja tarkkailu ole etnografista tutkimusta. Palvelumuotoilun etnografiassa tärkeää on valita sekä havainnoinnin menetelmät että tavoitteet asiakaslähtöisesti. Esimerkiksi mystery shopping on sinänsä havainnointia, mutta sen tavoitteet ja tarkastelun kohteet poikkeavat etnografiasta oleellisesti. Mystery shopping pyrkii arvioimaan suunnitellun palvelun toteutumista tarkkailemalla asiakaspalvelijan toimintaa. Palvelumuotoilun etnografiassa tarkkailun kohteena tulee olla asiakas ja asiakkaan tapa toimia. Havainnointitiedon avulla pyritään selvittämään asiakkaan toimintatapoja, joihin varsinainen asiakaspalvelutilanne ei välttämättä vaikuta ollenkaan. (Korkman & Arantola, 2009, s. 97-98)

Lisäksi on huomioitava palvelun arvon ja merkityksen syntymisen henkilökohtaisuus ja vuorovaikutteisuus. Havainnoimalla yhtä asiakasta kasvatetaan ymmärrystä vain kyseisen asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta. Liian yleistävien johtopäätösten tekemistä subjektiivisten kokemusten pohjalta on pyrittävä välttämään. Kuitenkin, myös subjektiivisiin kokemuksiin perustuvat johtopäätökset kasvattavat palveluntarjoajan kykyä vastaanottaa asiakkaiden vihjeitä ja siksi ne ovat pidemmän päälle hyödyllisiä erityisesti hienovaraisten vihjeiden tunnistamisessa.

Kolmanneksi on vielä huomioitava, että liiketoimintalähtöisessä etnografisessa tutkimuksessa lähtökohdat ovat toisenlaiset kuin varsinaisen akateemisen etnografisen tutkimuksen tekemisessä. Plowman (2003) korostaa, että liiketoimintalähtöisessä etnografisessa tutkimuksessa käytetään aina tarkasti valittuja yksittäisiä menetelmiä, joilla tutkimustuloksia voidaan saada verrattain nopeasti. Akateemisessa etnografisessa tutkimuksessa pääpaino on ilmiöiden kuvaamisella kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen tekeminen voi viedä jopa vuosia. Liiketoimintalähtöisestä etnografiasta Plowman käyttääkin termiä kaupallinen etnografia, jolla hän haluaa korostaa tutkimuksen eroja akateemiseen etnografiseen tutkimukseen verrattuna. (Plowman 2003, s. 35) Tässä tutkimuksessa hyödynnettävät etnografisen tutkimuksen menetelmät ovat luonteeltaan nimenomaan liiketoimintalähtöistä etnografiaa, koska tutkimuksen lähtökohdat ovat tarkoitushakuiset ja pyrkivät liiketoiminnan kehittämiseen.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin ne etnografiset menetelmät, joita on sovellettu tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Käytetyt etnografiset menetelmät ovat osallistaminen ja yhteissuunnittelu, tarinankerronta, 5 kertaa miksi -menetelmä, ja palvelujen kehittämisen kysymyslistat, PESTEL-analyysi sekä benchmarking.

Osallistaminen ja yhteissuunnittelu

Osallistamisessa suunnittelu viedään palvelun lopullisten käyttäjien ja tuottajien luokse ja näitä avainhenkilöitä aktivoidaan kehittämään itse itselleen paras mahdollinen palvelutuote. Ajatuksena on, ettei palvelutuote voi onnistua täyttämään asiakkaan tarpeita eikä palveluntuottajan pyrkimyksiä, jos sen määrittely tehdään näistä erillään. Oivallus ei sinänsä ole uusi. Esimerkiksi Kinnunen (2003) kirjoittaa, että jo vuonna 1989 Rushton & Carson ovat todenneet asiakasvuoropuhelun olevan tärkeää erityisesti asiantuntijapalveluille, jotta palveluntuottaja saa perinpohjaisen käsityksen siitä, millaisena asiakkaat palveluprosessin näkevät ja kokevat (Kinnunen 2003, s.49).

Yhteissuunnittelussa asiakasvuoropuhelu viedään kuitenkin askeleen verran pidemmälle. Siinä asiakas rakentaa yhdessä palveluntuottajan kanssa itselleen sopivan palvelukokemuksen. Yhteissuunnittelu ja osallistaminen ovat palvelumuotoilufilosofian ydin. Periaatteessa mitä tahansa palvelumuotoilun tutkimustapaa voidaan käyttää palveluntuottajien ja asiakkaiden yhteistyössä. Toiset tutkimustavat, esimerkiksi monimutkaiset työpaikat, edellyttävät osallistujilta laajempia valmiuksia ja yleensä harjaantuneen fasilitaattorin, palvelumuotoilijan, ohjaamaan yhteissuunnittelun etenemistä. On kuitenkin myös yksinkertaisia yhteissuunnittelun menetelmiä, joita voivat käyttää ketkä tahansa osaamisesta riippumatta. Yhteissuunnittelun tavoitteena on saada suunnitteluvaiheessa mukaan mahdollisimman monta eri näkökulmaa varsinaisen suunnittelutyön lähtökohdaksi. Se myös luo mielikuvan yhteisestä tavoitteesta ja antaa hyvän pohjan toimivalle yhteistyölle tulevaisuudessa. (Van Dijk et al. 2010, ss.198-199) Osallistamisen ja yhteissuunnittelun ehdoton lähtökohta on palveluntuottajan ja asiakkaan välinen luottamus.

Erityisesti kuluttajapalvelujen yhteydessä yhteissuunnitteluun kuuluu crowdsourcing, joka voidaan suomentaa esimerkiksi talkoistamiseksi tai joukkouttamiseksi. Crowdsourcing tarkoittaa määritellyn ongelman ratkaisemista yhteisöstä saatavilla tiedoilla. Siinä palvelujen kehittämistä varten tarvittavia tietoja voidaan kerätä esimerkiksi sosiaalisesta mediasta tai muista bigdata -lähteistä. (Crowdsourcing week 2017; Miettinen 2011, s. 25) Crowdsourcing on käyttökelpoinen menetelmä myös tavoitettavissa olevan tiedon kokoamiseen osallistavan asiakasymmärryksen kehittämistä varten. Esimerkiksi internetiä tutkimalla voi helposti tutustua suureen määrään samaan aiheeseen liittyviä havaintoja ja näkökulmia ja kehittää näin laaja-alaisesti käsitystä niistä vaikuttimista, joilla voi olla merkitystä asiakkaan arvomuodostuksessa. (Stickdorn & Schneider, 2010, ss. 20-21)

Tarinankerronta

Tarinankerrontaa käytetään yleensä haastattelun tukena. Siinä pyritään ymmärtämään haastateltavan käsitystä palvelupolun vaiheista ja eri kontaktipisteiden riippuvuuksista. Tarinankerronnalla voidaan myös testata uusia palvelukonsepteja. Samasta ilmiöstä voidaan tarinankerronnalla tutkia monia eri näkökulmia. Jos tarinankerrontaa varten ei päästä suoraan keskustelemaan kohderyhmien kanssa, voidaan apuna käyttää persoonia,

eli stereotyyppisiä hahmoja, jotka kuvaavat palvelun käyttäjiä tai muita sidosryhmiä. Tarinankerronta tekee palvelutilanteen tarkastelusta perinteistä haastattelua houkuttelevampaa ja saa haastateltavat helposti kertomaan ajatuksiaan varsinaisten haastattelukysymysten ohi. Erityisesti näistä tarinan sivujuonteista ja eri näkökulmien erilaisuuksista on palveluntuottajalle paljon hyötyä. (Tuulaniemi 2011, ss. 207-208; Van Dijk et al., 2010, s. 202) Tarinankerronnan avulla voidaan esimerkiksi havaita palvelun tuotantoprosessin tehostamiskohteita ja näiden ansiosta keskittyä kehittämään juuri asiakkaalle eniten arvoa tuottavia toimintoja.

5 kertaa miksi

5 kertaa miksi -analyysimenetelmää käytetään ongelmien todellisen syyn selvittämiseen. Menetelmässä kysytään viisi kertaa perä jälkeen ”miksi” samasta asiasta, jolloin on mahdollista selvittää ilmiön syy-seuraussuhteita. Vastaajan on pystyttävä antamaan vakuuttava selitys jokaisen portaan kysymykseen ja päädyttävä lopulta ilmiön todellisen syntysyyntä äärelle. Menetelmä soveltuu erityisesti ongelmien analysointiin ja todellisten ratkaistavien asioiden esiin nostamiseen ongelman sivujuonteiden seasta. Menetelmää on verrattain helppo käyttää eikä se edellytä juurikaan valmisteluja. Palvelujen kehittämisessä menetelmä soveltuu erityisesti palveluidean taustalla olevan juurisyyntä löytämiseen kehitysprosessin alkuvaiheessa sekä selvitetessä, kummalla puolella palvelujärjestelmän näkyvyysrajaa havaittu ongelma ilmenee. (Hämäläinen et al. 2011, ss. 74; Van Dijk et al. 2010, ss.166-167)

Palvelujen kehittämisen kysymyslistat

Erilaisilla kysymyslistoilla voidaan varmistaa, että suunnittelun keskittyminen pysyy koko ajan asiakaslähtöisyytavoitteissa (Tuulaniemi 2010, s. 215-223). Kysymyslista voi olla konkreettisesti lista kysymyksiä, joilla pyritään ohjaamaan palveluja suunnittelevan henkilöstön näkökulmaa asiakkaan näkökulmaa mukailevaksi. Viime aikoina ovat yleistyneet paljon erilaiset visualisoidut kysymyslistat, kanvaasit, joissa suunnittelun keskeiset tavoitteet kuvataan yhdelle lomakkeelle (ks. mm. Maurya 2010; Osterwalder et al. 2010, Osterwalder et al. 2014). Kanvaaseissa suunnittelijan ajattelua ohjataan kysymysten sijaan otsikoilla. Kanvaasit ovat myös visualisoinnin menetelmä ja niitä käsitellään vielä tarkemmin raportin seuraavassa luvussa.

PESTEL-analyysi

Aiemmin puhuttiin palveluekologian teorian yhteydessä toimintaympäristön PESTEL-tehtävistä. PESTEL-analyysi on paljon käytetty menetelmä yritysten toimintaympäristön analysoinnissa strategia-analyysien yhteydessä. PESTEL-analyysin tehtävä on auttaa yritystä tunnistamaan sen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Samalla PESTEL-analyysi auttaa yritystä arvioimaan, millaisessa toimintaympäristössä se tulee tulevaisuudessa toimimaan ja miten näihin muutoksiin olisi mahdollista varautua ennalta. (Dockalikova & Klotzova 2014, ss. 420) Tässä tutkimuksessa PESTEL-analyysiä käytetään sen

perinteisessä käyttötarkoituksessa, kohdeyrityksen toimintaympäristön tarkastelussa, sekä lisäksi asiakaspersoonan laatimisessa. Asiakaspersoonasta on kerrottu tarkemmin visualisoinnin keinojen yhteydessä raportin seuraavassa luvussa.

Benchmarking

Benchmarkkausta käytetään palvelumuotoilussa erityisesti palvelujen esisuunnittelun työkaluna. Benchmarkkauksessa tutkitaan ja havainnoidaan toisten organisaatioiden toimintatapoja ja verrataan näitä omaan toimintaa samalla arvioiden, mikä tekee tästä toimintatavasta joko paremmin tai heikommin toimivan yrityksen omaan toimintatapaan verrattuna. Näin muiden kehittämät hyvät käytännöt saadaan osaksi yrityksen toimintaa, ja toisaalta muiden tekemät virheet voidaan välttää. Benchmarkkaus on toimiva tapa esimerkiksi kilpailijoiden toimintatapojen tai alan yleisten käytäntöjen tarkasteluun. Sen avulla myös kokonaan toisten toimialojen hyviä käytäntöjä voidaan tuoda osaksi yrityksen toimintaa. (Tuulaniemi 2011, ss. 138-140) Benchmarkkauksessa olennaista on kriittinen arviointi. Yleensä toisten yritysten käyttämät toimintatavat eivät sellaisenaan sovellu toisen yrityksen käyttöön, vaan edellyttävät soveltamista. Myöskään kilpailijoiden hyvien toimintatapojen matkiminen ei ole kilpailuedun tavoittelun kannalta kestävä tie. Palvelumuotoilun näkökulmasta benchmarkkauksessa olisi kilpailijoiden sijaan käännettävä katse asiakkaan organisaation käytäntöihin ja tarkastella sitä, miten palveluyritys voisi paremmin sovittaa omaa toimintaansa asiakkaan toimintoihin.

3.3.2 Visualisoinnin menetelmiä

Van Dijk (2010) mukaan yksi palvelumuotoilun edellytyksiä on vahva yhteys muotoilun ja etnografian välillä. Asiakkaita ja muita sidosryhmiä on aina lähestyttävä empaattisesti ja hienovaraisesti. Jotta herätetään tutkimuksen kohteiden kiinnostus osallistumiseen, saadaan selville todella käyttökelpoisia ja kiinnostavia tuloksia sekä pystytään käyttämään saatuja tuloksia palvelun myöhemmissä kehitysvaiheissa iteratiivisesti, on tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja materiaalit suunniteltava huolellisesti. Tässä auttavat visualisoinnin keinot. (Van Dijk, 2010, s. 114-115)

Visualisointia voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin visualisoinnissa on kyse informaation välittämisestä, kun tehdyt suunnitelmat konkretisoidaan kuviksi. Tällöin puhutaan suunnittelun visualisoinnista. Toiseksi visualisoinnissa on kyse hahmottelusta ja ideoinnista visualisoinnin avulla. Tällöin puhutaan visuaalisesta suunnittelusta.

Schneider (2010) määrittelee visualisoinnin tavoitteen holistiseksi. Palvelun käyttäjän on heti ensimmäisestä palvelupolun kontaktipisteestä alkaen voitava luottaa siihen, että tapahtumien kulku tuottaa hänelle suotuisan lopputuloksen. Näin on oltava myös silloin, kun palvelun käyttäjällä ei ole aiempaa kokemusta palveluprosessin kulusta. Visualisointi

on sekä brändin määrittelyä että informaation välittämistä. Onnistunut visualisointi johdattelee asiakkaan palvelupolun läpi palveluntuottajan määrittelemällä tavalla samalla tuottaen positiivisen palvelukokemuksen ja odotetun lopputuloksen. Visualisoinnin keinoilla pystytään luomaan mielikuvia ja samalla jäsentämään palveluun liittyviä abstrakteja käsitteitä helpommin ymmärrettäviksi. On tärkeää, että palvelun visuaaliset tekijät ovat sopusoinnussa palvelupolun vaiheiden ja toisiinsa sidoksissa olevien tapahtumien kanssa. Näin parannetaan palvelun uskottavuutta ja saadaan asiakkaat luottamaan palveluntuottajaan. (Schneider, 2010, ss. 68-79)

Tuulaniemen (2011) ja Sipilän (1996) mukaan visualisoinnissa on tyypillisesti kyse myös aineettoman palvelun tekemisestä näkyväksi. Tuulaniemen (2011) mukaan juuri näkyväksi tekeminen, eli konkretisointi, on yksi palvelumuotoilun visualisoinnin keskeisistä tavoitteista (Tuulaniemi 2011, ss. 90, 94). Näkyväksi tekeminen onnistuu visualisoinnin keinoilla. Sipilän (1996) mukaan asiantuntijapalveluille tyypillisiä konkretisoinnin keinoja ovat erityisesti erilaiset dokumentit ja asiakirjat, esimerkiksi aikaisemmat työt tai kirjalliset tarjoukset, joita voidaan esitellä asiakkaalle (Sipilä 1996, s. 109). Asiantuntijapalveluissa on hyvin tavallista, että esimerkiksi tarjousten yhteyteen laaditaan projekti-suunnitelma tai aikataulu, joilla osoitetaan asiantuntijan käsitystä tarjottavan työn sisällöstä. Asiantuntijapalveluihin liittyvässä suunnittelun visualisoinnissa on kuitenkin tärkeää huomioida, että toisinaan asiantuntijapalvelujen visualisointi tai konkretisointi on nähty jopa asiantuntijuuden arvoa alentavana tekijänä. Näin on havaittu esimerkiksi asiantuntijapalvelutuotteiden johdonmukaisen konseptoinnin ja tuotteistamisen yhteydessä. Siksi asiantuntijapalvelujen visualisoinnissa onkin toimittava hienovaraisesti, asiantuntijuuden erityispiirteet huomioiden. (Kinnunen 2003, s. 40; Lehtinen & Niinimäki 2005, s.13; Menor et al. 2002, s. 136).

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin ne visualisointimenetelmät, joita on sovellettu tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Käytetyt visualisointimenetelmät ovat persoonat, PESTEL-analyysi, samankaltaisuuskaavio ja suunnitteluveturit sekä kanvaasityökälat, joista esitellään business model -kanvaasi ja LEAN -kanvaasi.

Persoonat

Persoonat kuvaa tiettyä asiakasryhmää ja sen ominaisuuksia. Persoonan tehtävä on kertoa palveluntarjoajalle kyseisen asiakasryhmän ominaispiirteistä ja auttaa näin palveluntarjoajaa samastumaan asiakkaan rooliin. Tyypillisesti persoona laaditaan kortin tai julisteen muotoon, jossa persoona voidaan elävöittää lainauksilla asiakkaan sanomista lausunnoista tai esimerkiksi valokuvilla. Mitä yksityiskohtaisemmin persoona on kuvattu, sitä paremmin se mahdollistaa asiakkaaseen samastumisen. (Van Dijk et al. 2010, ss. 178-179)

Asiakaspersoonien muodostaminen toimii erinomaisena pohjana onnistuneelle asiakas-segmentoinnille, joka puolestaan on tehokkaan asiakashallinnan edellytys.

Samankaltaisuuskaavio ja suunnitteluveturit

Samankaltaisuuskaaviolla selkeytetään ja tulkitaan erilaista pirstaloitunutta tietoa. Pirstaloitunutta tietoa tarjoavat esimerkiksi crowdsourcing, asiakaspalautekyselyt, havainnointi, haastattelut ja erilaiset osallistamisen menetelmät, kuten esimerkiksi aivoriihi- tai työpajatyöskentely.

Samankaltaisuuskaavion kokoaminen aloitetaan kerätyn tiedon litteroinnilla ja esimerkiksi ratkaistavaan ongelmaan liittyvien asiasanojen korostamisella. Tämän jälkeen litteroituja asioita ryhmitellään muutamaaan ryhmään, ja ryhmittelyä tarkennetaan edelleen, kunnes pystytään tunnistamaan toistuvuutta ja asioiden yhteyksiä. (Huotari et al. 2003, ss. 64-68) Samankaltaisuuskaavio muodostuu, kun samankaltaisuuksien muodostamat ryhmät ja ryhmien yhteydet kuvataan kaavion muodossa. Tällöin yksittäisten ongelmien tai ideoiden pohjalta pystytään tekemään johtopäätöksiä suuremmista asiayhteyksistä ja mahdollisista juurisyistä. (Hämäläinen et al. 2011, s. 75) Samankaltaisuuskaavio auttaa myös havaitsemaan eri asioiden painotuksia ja esiintymistiheyttä.

Samankaltaisuuskaaviot auttavat pääsemään käsiksi **suunnitteluvetureihin**. Suunnitteluveturit ovat suunnittelua ohjaavia keskeisiä päämääriä, jotka on selvitetty ja kiteytetty tavoitteiksi. Suunnitteluveturien määrittely jäsentää ongelmaa ja auttaa ratkaisemaan ongelman olennaisimpia osia (Vaajakallio ja Mattelmäki 2011, s. 97). Suunnitteluveturit myös erottavat yksittäiset ilmiöt toistuvista tapahtumista. Kun suunnittelutyössä havaitaan toistuvuutta ja yksittäisten asioiden yhteyksiä, voidaan näistä tehdä johtopäätöksiä kehitystyön tueksi. (Saffer 2007, s. 76)

Kanvaasityökalut

Business model -kanvaasi on työkalu liiketoimintamallin kuvaamiseen, analysoimiseen ja suunnitteluun. Menetelmässä yrityksen liiketoiminnan yhdeksän tärkeintä osatekijää, jotka ovat kumppanuudet, ydinprosessit, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, arvolupauksen kanavat, asiakasryhmät, liiketoiminnan kulurakenne ja ansaintamallit, kuvataan tiiviisti yhdessä taulukossa. (SC5 2016; Tuulaniemi 2011, s. 179)

Toinen paljon käytetty kanvaasityökalu on **LEAN -kanvaasi**. LEAN -kanvaasi on business model -kanvaasista muokattu työkalu, joka soveltuu edeltäjäänsä paremmin erityisesti kokonaan uusien palvelujen ja liikeideoiden tarkasteluun. Siinä korostuu business model -kanvaasia voimakkaammin muun muassa suunniteltu ratkaisu. (Maurya 2010)

Kanvaasityökalujen ehdoton etu on kyky luoda kokonaiskuva liiketoiminnan ytimeistä. Kanvaasista voidaan kätevästi tulkita liiketoiminnan kriittisiä pisteitä ja pullonkauloja jatkokehitystä varten. Kanvaasityökalut toimivat myös huoneentauluina muistuttaen liiketoiminnan fokuksista ja strategisista tavoitteista. (Osterwalder et al. 2010, ss.14-19; Van Dijk et al. 2010, ss. 212-213)

4. KEHITYSTYÖN RAKENNE

Kirjallisuuskatsaukseen perustuen on tehty kehitystyö kohdeyritykselle. Kehitystyön tarkoitus on määritellä kohdeyritykselle asiakaslähtöisen toimintatavan malli, joka perustuu palvelumuotoilun menetelmien käyttämiseen yrityksen tavanomaisissa prosesseissa systemaattisen asiakasymmärryksen kartuttamiseksi.

4.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Kehitystyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana on Welado oy. Yritys tuottaa rakennuttamisen asiantuntijapalveluja pääasiassa toisille asiantuntijaorganisaatioille. Yrityksen asiakkaina on julkishallinnon organisaatioita sekä yksityisiä yrityksiä. Welado oy syntyi 1.6.2017, kun aiemmin Proxion oy:n tytäryhtiönä toiminut rakennuttamisen liike-toiminta eriytettiin Proxion -konsernista. (Welado oy 2017)

Rakennuttamisen liiketoiminnan ollessa vielä osa Proxion -konsernia, toteutettiin niissä konsernin yhteistä strategiaa ja toimintajärjestelmän ohjeita. Eriyttämisen myötä Welado oy:ssä on tehty omaa strategiatyötä. Strategiatyön keskeisinä tavoitteina ovat toimineet uuden yrityksen arvot, jotka korostavat empaattista asiakaslähtöisyyttä, innovatiivista ja ennakkoluulotonta toimintakulttuuria sekä työntekijöiden arvostusta. Yrityksen visio on olla paras toimija väylärakennuttamisen asiantuntijapalvelujen tuottamisessa sekä samalla määrittää uudelleen koko rakennuttamisen toimialaa vastuullisesti ja ihmisläheisesti (Welado oy 2017).

Kehitystyön lähtötietoja varten selvitettiin, millaisia arvoja ja tavoitteita kohdeyrityksen asiakkailla ja kilpailijoilla on. Tarkastelun perusteella todettiin, että asiakaslähtöisyys on mainittu lähes kaikkien Welado oy:n asiakkaiden arvoissa tai tavoitteissa. Tämä tukee kirjallisuudessa esiintynyttä käsitystä siitä, miten asiakaslähtöisyys on nykyisin aivan keskeinen toiminnan lähtökohta ja tavoite organisaatiosta riippumatta (ks. mm. Bernoff 2011, Hemilä et al. 2016; Kamensky 2008; Löwendahl 2000; Löytänä & Korkiakoski 2014; Verhoef et al. 2009; Yoo & Arnold 2016;). Kehitystyön lähtökohtana tämä havainto korostaa asiakaslähtöisyyden toteuttamista koko arvojen järjestelmässä. Kohdeyrityksen on kehittämistoimenpiteiden jälkeen pystyttävä huomioimaan välittömien asiakkaidensa lisäksi myös muut arvojärjestelmän toimijat, esimerkiksi asiakkaiden asiakkaat ja loppukäyttäjät. Vain tällä tavalla kohdeyritys pystyy auttamaan asiakkaitaan saavuttamaan omat tavoitteensa ja näin luomaan aitoa arvoa asiakkailleen.

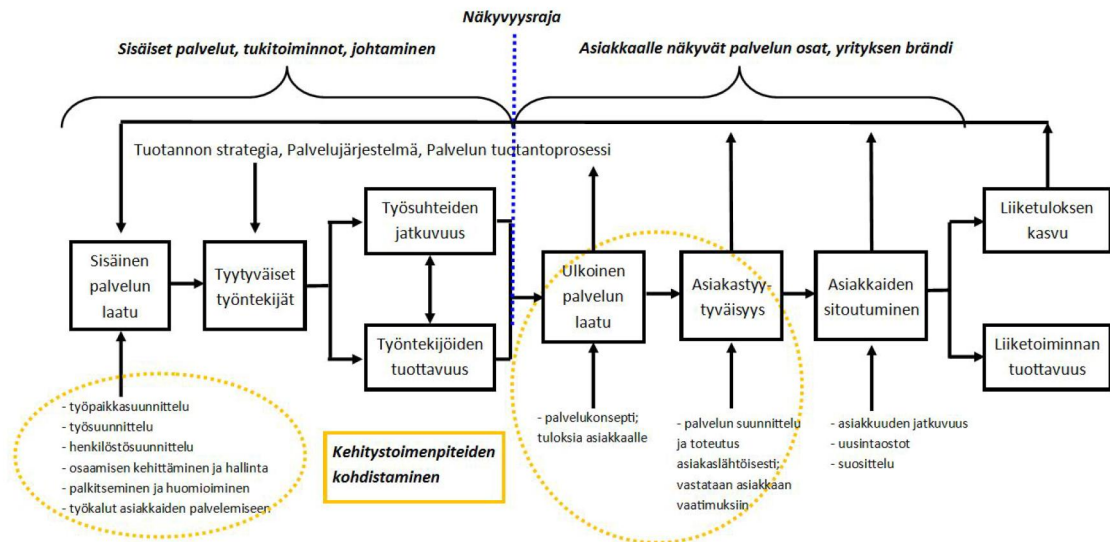
Kehitystyön lähtötietoja varten tarkasteltaviksi kilpailijoiksi valittiin viisi merkittävintä, Suomessa toimivaa kohdeyrityksen kilpailijaa. Tästä selvityksestä havaittiin, että asiakaslähtöisyyden, yhdessä tekemisen ja innovoinnin tavoitteet on mainittu kaikkien tar-

kasteltujen kilpailijoiden arvoissa ja tavoitteiden kuvauksissa. Tutkimuksen lähtökohdaksi määriteltiin tämän perusteella se, että kestäväenä kilpailuetutekijänä pelkkä asiakaslähtöisyysvisio tai pyrkimys kehittää toimialan toimintatapoja eivät riitä. Kohdeyrityksen on pystyttävä viemään nämä tavoitteet käytäntöön ja konkreettisin toimenpitein nostettava yrityksen asiakaslähtöisyys täysin uudelle tasolle koko arvojärjestelmässä. Tätä tavoitellaan tukeutumalla Kamenskyn (2008) havaintoon siitä, miten aitoa asiakaslähtöisyyttä on mahdollista saavuttaa vain toimimalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Kamensky 2008, s. 246), sekä Arantolan ja Simosen (2009) käsitykseen, jonka mukaan tehokkain tapa kartuttaa aitoa asiakasymmärrystä on suhtautua asiakkaisiin aktiivisina kumppaneina (Arantola & Simonen 2009, ss. 1-4).

Kilpailijoiden tarkastelussa havaittiin lisäksi, että myös palvelumuotoilu alkaa pikkuhiljaa tulla osaksi rakentamisen asiantuntijapalvelujen toimintatapoja. Ainakin kaksi kohdeyrityksen kilpailijaa tarjoavat palvelumuotoilupalveluita omille asiakkailleen. Tarkastelussa ei kuitenkaan ilmennyt, että kyseiset yritykset käyttäisivät palvelumuotoilua myös omien toimintojensa kehittämiseen, vaan ainoastaan myytävänä ulkoisena palveluna.

Kehitystyön lähtökohtana on kirjallisuuskatsaukseen perustuva oletus, jonka mukaan palvelumuotoilun menetelmillä voidaan saavuttaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen kartuttaminen puolestaan mahdollistaa asiakaslähtöisen toiminnan, kun sen avulla pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Erottukseen kilpailijoistaan, kohdeyrityksen on kiinnitettävä erityistä huomiota toimintatapojensa vuorovaikutteisuuteen. Asiakaslähtöisyyttä sekä palvelumuotoilun käyttöä on lähestyttävä uudistuksellisesti ja siten, että iteraatioiden avulla parhaat toimintatavat myös säilyttävät tehokkuutensa ajan kuluessa. Tähän pyritään kehitystyön toimenpiteiden avulla.

Kehitystyön tavoitteena on löytää keskeiset kehityskohteet yrityksen asiakaslähtöisyyspyrkimysten tiellä ja esittää sopivia palvelumuotoilun työkaluja integroitaviksi kehitteillä olevan toimintajärjestelmän prosesseihin. Kehitystyön tavoitteena on osoittaa palvelumuotoilutyökalujen käyttökelpoisuus asiakaslähtöisyyden tavoitteiden saavuttamisessa asiantuntijapalveluyrityksessä. Erityisesti etsitään sellaisia kehitystoimenpiteitä, joilla voidaan hallita sisäisen palvelun laadun ja ulkoisen palvelun laadun syy-seuraussuhteita. (syy-seuraussuhteista ks. mm. Heskett et al. 1994, Kaplan & Norton 1996, Ruckenstein et al. 2011, Setijono & Dahlgards 2007) Kuvassa 13 on havainnollistettu palvelujen tuotavuuden mallin kaaviokuvaan, mistä toiminnoista kehitystyössä etsitään syy-seuraussuhteita ja täten kehityskohteita.



Kuva 13. Kehitystyön toimenpiteet: syy-seuraussuhteet.

Lopuksi kehitystyö pyrkii osoittamaan vielä, että palvelumuotoilun työkalujen käyttäminen on mahdollista myös muille, kuin työkaluihin erikoistuneille asiantuntijoille. Tämä onnistuu integroimalla palvelumuotoilun toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja osaksi asiantuntijapalveluyrityksen tavanomaisia prosesseja. Tällöin asiakaslähtöisyydestä tulee yritykselle systemaattinen tapa toimia; osa yrityskulttuuria ja ajattelutapaa. Näin voidaan saavuttaa palveluntuotannossa poikkeuksellista asiakaslähtöisyyttä ja kestäväää kilpailuetua.

4.2 Kehitystyön vaiheet

Kehitystyössä rakentui viidestä vaiheesta:

- 1) Nykyisen toimintajärjestelmän tutkiminen
- 2) Aiempien vuosien asiakaspalautteiden tutkiminen
- 3) Kehityskohteiden tunnistaminen ja kehitystoimenpiteiden laatiminen
- 4) Kehitystoimenpiteiden testaaminen
- 5) Yhteenveto: kehitystoimenpiteiden aikatauluttaminen ja asiakaslähtöisen toimintamallin kuvaaminen

Ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi yrityksen vanha toimintajärjestelmä sekä uudesta, keskeneräisestä toimintajärjestelmästä, ne osat, jotka olivat läpikäynnin hetkellä jo valmiit. Toimintajärjestelmästä tulkittiin, mitä prosesseja yritys on tunnistanut kuuluvaksi toimintaansa tällä hetkellä, miten palvelujärjestelmä ja erityisesti järjestelmän näkyvyysraja ja vuorovaikutteisuus on määritelty yrityksen nykyisessä ohjeistossa sekä mitä työkaluja asiakaslähtöisyyden varmistamiseen yrityksessä on käytössä tällä hetkellä. Toi-

mintajärjestelmä valittiin aineistoksi siksi, koska sen tehtävä on ohjeistaa yrityksen henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja toimintapolitiikan mukaisesti. Toimimalla toimintajärjestelmän ohjeiden mukaan, yrityksen pitäisi pystyä saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet, tässä tapauksessa aito asiakaslähtöisyys. Aineiston läpikäynnissä pyrittiin muodostamaan käsitys siitä, miten yritys ohjeistaa tällä hetkellä henkilöstöään toimimaan asiakaslähtöisyyden tavoitteiden toteuttamisessa eri prosesseissa. Tarkastelun perusteella tehtiin havaintoja asiakaslähtöisyyden parannus- ja kehityskohteista yrityksen nykyisissä toimintatavoissa lähdekirjallisuuteen perustuen.

Toisessa vaiheessa käytiin läpi yrityksen saamat asiakaspalautteet vuosilta 2012, 2014 ja 2016. Koska toimeksiantajayritys on vasta irrottautunut aiemmasta konsernirakenteesta, käsiteltiin asiakaspalautemateriaalina konsernin saamia asiakaspalautteita mainituilta vuosilta. Asiakaspalautteista tarkasteltiin erityisesti avoimia kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia. Tarkastelussa pyrittiin selvittämään, pystytäänkö vastauksista analysoimaan asiakkaiden kokemuksen sekä arvon muodostumisen mekanismeja. Tässä käytettiin apuna samankaltaisuuskaaviota. Palautteiden avoimista vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia Rintamäki et al:n (2007) asiakasarvon muodostumisen teorian mukaisten osaluokkien avulla. Samalla tarkasteltiin yleisesti, palveleeko asiakaspalautteiden kerääminen nykymuotoisena yrityksen tarpeita, eli saadaanko palautekyselyn perusteella kerättyä sellaista tietoa, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Tarkastelun perusteella tehtiin havaintoja asiakaspalautekyselyn asiakaslähtöisyyden parannus- ja kehityskohteista lähdekirjallisuuteen perustuen.

Kehitystyön kolmannessa vaiheessa määritettiin toimenpide-ehdotukset aiemmissä vaiheissa tunnistetuille kehityskohteille. Toimenpide-ehdotuksille asetettiin kehitystyössä seuraavat rajoitukset:

- toimenpiteiden on oltavat toteutettavissa kohtuullisen helposti ja edullisesti, ensisijaisesti yrityksen oman henkilöstön voimin
- integroitavat palvelumuotoilutyökalut on oltava helppokäyttöisiä eikä niiden käyttäminen saa aiheuttaa erityistä työkuormaa tai pidentää toimintoihin muuten tarvittavaa työaikaa
- toimenpiteiden on autettava huomioimaan asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostuminen kokonaisvaltaisesti
- toimenpiteiden on vaikutettava pitkällä aikavälillä positiivisesti yrityksen asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymiseen

Toimintajärjestelmän ja asiakaspalautteiden tarkastelun perusteella havaittuihin kehityskohteisiin esitetään tässä tutkimuksessa 30 kehitystoimenpidettä. Jokaisesta kehitystoimenpiteestä kuvattiin ja arvioitiin seuraavat asiat:

- mitä toimenpiteessä tehdään
- miksi toimenpide tarvitaan

- miten toimenpide toteutetaan
- mikä palvelumuotoilun työkalu tai menetelmä soveltuu toimenpiteen toteuttamiseen
- mitä vaikutuksia toimenpiteellä tavoitellaan asiakasarvon ja -kokemuksen muodostumisessa
- milloin toimenpide voidaan toteuttaa tai milloin toimenpide kannattaa toteuttaa
- millaisia kustannuksia toimenpiteeseen liittyy aikavälillä 6/2017-12/2020 (yksikönä työtunnit ja erityiset kustannukset, esim. ehdotukseen liittyvät investoinnit, on mainittu erikseen)
 - o symboli -: aiheutuvat kustannukset ovat vähäiset, kustannukset on huomioitu muissa toimenpiteissä tai toimenpide liittyy yrityskulttuurin muutokseen, jonka kustannuksia ei voida määritellä
 - o symboli €: toimenpide aiheuttaa kustannuksia alle 30 työtuntia.
 - o symboli €€: toimenpide aiheuttaa kustannuksia 30-65 työtuntia.
 - o symboli €€€: toimenpide aiheuttaa kustannuksia yli 65 työtuntia.

Kehitystoimenpiteet jaettiin tämän jälkeen viiteen kategoriaan. Kategoriat määriteltiin samankaltaisuuksien perusteella. Kehitystoimenpiteet ryhmiteltiin toimenpiteen kohteen mukaan ja näistä ryhmistä muodostettiin viisi kategoriaa. Kategoriat edustavat kohdeyrityksen keskeisiä toimintoja asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Keskeiset toiminnot ovat niitä, joilla on ensisijainen merkitys käyttäytymiseen ja toimintatapoihin perustuvan strategian toimeenpanemiselle (Powell 2017, s. 170). Powellin mukaan keskeiset toiminnot ovat mitattavia, niiden tuloksia voidaan seurata, yrityksen johto voi nimetä toimintoihin resursseja ja kyseisillä toiminnoilla on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn (Powell 2017, s. 170). Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen asiakaslähtöisyyden kanalta tällä hetkellä keskeisiä toimintoja ovat:

- 1) henkilöstöhallinto
- 2) johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet
- 3) laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi
- 4) myynti ja markkinointi
- 5) innovaatiot ja toiminnan kehittäminen.

Kategoriointi hyväksytettiin kohdeyrityksen asiantuntijatyöryhmässä osana kehitystyön toteuttamista.

Kehitystyön neljännessä vaiheessa toimenpide-ehdotuksia testattiin käytännössä. Jokaisesta kategoriasta testattiin yhtä toimenpidettä. Testattavat toimenpiteet valittiin ensisijaisesti niiden ehdotusten joukosta, joihin liittyi jonkin konkreettisen palvelumuotoilutyökalun integrointi ja sopeuttaminen yrityksen käyttöön, eli kyseessä ei ollut niin sanottu toimintakulttuuriteko. Testauksella arvioitiin toimenpiteiden toteutettavuutta, palvelumuotoilutyökalujen käytettävyyttä sekä toimenpiteillä saatavia tuloksia. Vaiheen neljä

keskeinen tarkoitus oli testata valittujen palvelumuotoilutyökalujen toimivuutta käytännössä sekä tehdä havaintoja työkalujen jatkokehitystarpeista. Testatut toimenpiteet ja työkalut olivat:

- **Henkilöstöhallinto:** persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen käyttö henkilöesitteessä
- **Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet:** kohdeyrityksen sidosryhmien ja toimintaympäristövaikuttimien arviointi PESTEL-analyysin avulla
- **Myynti ja markkinointi:** asiakaspersoonan laatiminen PESTEL-analyysin avulla sekä asiakaspersoonan päivittäminen yhdessä asiakkaan kanssa
- **Laadunvarmistaminen, palautteet ja mittarointi:** yhteissuunnittelu yhdessä asiakkaiden kanssa tarinankerronnan avulla
- **Innovointi ja toiminnan kehittäminen:** suunnitteluvetureiden tunnistaminen asiakaspalautteista (kehitystyön kolmannessa vaiheessa tehtyjen havaintojen analysointi ja jatkokehitys)

Kehitystyön viidennessä vaiheessa arvioitiin vielä tarkemmin kehitystoimenpiteiden toteutettavuutta sekä keskinäisiä riippuvuuksia. Arvioinnin perusteella laadittiin aikataulu kehitystoimenpiteiden toteuttamista varten sekä määriteltiin toimintamalli asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi edelleen palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen avulla.

Kehitystyö tehtiin pääasiassa tutkimuksen tekijän itsenäisenä työnä. Neljännen vaiheen aikana testattiin kahta palvelumuotoilutyökalua yhdessä yhden asiakasorganisaation kanssa. Testissä oli mukana kolme henkilöä asiakasorganisaatiosta sekä kaksi asiantuntijaa kohdeyrityksestä tutkimuksentekijän lisäksi. Tutkimuksen tekijä toimi testaustilanteessa osallistuvana havainnoitsijana ja tilaisuuden fasilitaattorina.

Kolmannen ja viidennen vaiheen jälkeen pidettiin kohdeyrityksen kanssa sisäinen palaveri, johon osallistui tutkimuksen tekijän lisäksi asiantuntijaryhmä. Kolmannen vaiheen jälkeen ryhmässä oli mukana viisi asiantuntijaa ja viidennen vaiheen jälkeen neljä asiantuntijaa. Palavereissa käytiin läpi toimenpide-ehdotukset, arvioitiin ehdotusten toteutettavuutta sekä tarkasteltiin toimenpiteiden merkitystä yrityksen toiminnassa. Palavereissa asiantuntijoilla oli mahdollisuus myös hylätä ehdotettuja toimenpiteitä sekä ehdottaa muutoksia esitettyihin toimenpiteisiin. Tässä raportissa esiteltävät 30 toimenpide-ehdotusta sekä aikataulu muotoutuivat lopulliseen muotoonsa näissä palavereissa.

Yhteenvedo kehitystyön vaiheista, käytetyistä aineistoista, menetelmistä sekä kunkin vaiheen keskeisistä tavoitteista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Kehitystyön rakenne.

Vaihe	Aineisto	Menetelmät	Selvitettävät kysymykset / vaiheen tavoitteet
1 Toiminta- järjestelmän analysointi	Proxion oy:n toimintajärjestelmä Welado oy:n kehittyneillä oleva toimintajärjestelmä	ongelmakeskeinen lähestymistapa olemassa olevan aineiston analysointi ja vertaileminen kirjallisuuteen	Miten yritys ohjeistaa tällä hetkellä henkilöstöään toimimaan asiakaslähtöisyyden tavoitteiden toteuttamisessa eri prosesseissa? - Mitä prosesseja yritys on tunnistanut kuuluvaksi toimintaansa tällä hetkellä? - Miten palvelujärjestelmä ja erityisesti järjestelmän näkyvyysraja ja vuorovaikutteisuus on määritelty yrityksen nykyisessä ohjeistossa? - Mitä työkaluja asiakaslähtöisyyden varmistamiseen yrityksessä on käytössä tällä hetkellä?
2 Asiakas- palautteiden analysointi	Proxion oy:n asiakaspalautekyselyjen tulokset vuosilta 2012, 2014 ja 2016, erityisesti avoimet vastaukset	ongelmakeskeinen lähestymistapa olemassa olevan aineiston analysointi ja vertaileminen kirjallisuuteen samankaltaisuuskaavio, suunnitteluveturiin tunnistaminen	Pystytäänkö palautteista analysoidaan asiakkaiden kokemuksen sekä arvon muodostumisen mekanismeja? Palveleeko asiakaspalautteiden kerääminen nykymuotoisena yrityksen tarpeita, eli saadaanko palautekyselyn perusteella kerättyä sellaista tietoa, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi?
3 Kehitys- toimenpiteiden laatiminen	kirjallisuuskatsauksen perusteella valitut palvelumuotoilun menetelmät toimintajärjestelmän analysoinnin aineistot asiakaspalautteiden analysoinnin aineistot	toimintajärjestelmän analysoinnin sekä asiakaspalautteiden analysoinnin yhdistäminen kirjallisuustutkimuksen teoriaan taulukointi toimenpide-ehdotusten läpikäynti asiantuntijaryhmän kanssa	Laaditaan esitys kehitystoimenpiteistä. Kuvataan toimenpiteet. Arvioidaan toimenpiteiden vaikutukset. Jaetaan toimenpiteet kategorioihin keskeisten toimintojen tunnistamiseksi.
4 Kehitys- toimenpiteiden testaaminen	vaiheessa 3 laaditut kehitystoimenpiteet	Henkilöstöhallinto: persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen käyttö henkilöesitteessä Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet: yrityksen sidosryhmien ja toimintaympäristövaikuttimien arviointi PESTEL-analyysin avulla Myynti ja markkinointi: asiakaspersoonan laatiminen PESTEL-analyysin avulla sekä asiakaspersoonan päivittäminen yhdessä asiakkaan kanssa Laadunvarmistaminen, palautteet ja mittarointi: yhteissuunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa tarinankerronnan avulla Innovointi ja toiminnan kehittäminen: suunnitteluvetureiden tunnistaminen asiakaspalautteista (kehitystyön kolmannessa vaiheessa tehtyjen havaintojen analysointi ja jatkokehitys)	Testataan kehitystoimenpiteitä kaikista keskeisistä toiminnista. Arvioidaan toimenpiteiden toteutettavuutta, palvelumuotoilu-työkalujen käytettävyyttä sekä toimenpiteillä saatavia tuloksia.
5 Yhteenveto	vaiheessa 3 laaditut kehitystoimenpiteet kirjallisuuskatsaus	visuaalisointi aikatauluksi asiakaslähtöisen toimintatavan kuvaus, visualisointi toimenpide-ehdotusten läpikäynti asiantuntijaryhmän kanssa	Priorisoidaan kehitystoimenpiteet toteutettavaksi aikatauluksi (kehityssuunnitelma). Muodostetaan toimintatavan kuvaus asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisestä toimintamallista.

5. KEHITYSTYÖN TULOKSET

Seuraavissa luvuissa 5.1-5.5 esitellään kehitystyön tulokset. Tulokset ovat toimenpide-ehdotuksia, joilla voidaan parantaa kohdeyrityksen asiakaslähtöisyyttä kehitystyössä tunnistetuissa keskeisissä toiminnoissa. Keskeisiä toimintoja edustavat kategoriat, joihin toimenpiteet on jaettu. Kussakin luvussa käsitellään yhtä kategoriaa. Toimenpiteiden esittelyn lisäksi luvuissa tarkastellaan, mitä tavoitteita toimenpiteille on asetettu asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sekä kerrotaan, mitä toimenpiteitä testattiin kehitystyön yhteydessä ja mitä tietoa testaus kyseisistä toimenpiteistä antoi. Toimenpide-ehdotusten analysointi on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1. Yhteenveto kaikista toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukossa 2.

Luvussa 5.6 tarkastellaan kehitystyön toimenpiteiden toteuttamista varten laadittuun aikatauluun liittyviä näkökulmia sekä esitellään kehitystyön perusteella luotu asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan malli.

5.1 Henkilöstöhallinto

Esitettävät kehitystoimenpiteet ja niiden toteutus:

Henkilöstöhallinnon kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotetaan tutkimuksen perusteella neljää toimenpidettä.

Ensinnäkin yrityksen tulisi tehokkaammin huomioida **toimintakulttuuritekijät uusien henkilöiden rekrytoinneissa**. Kirjallisuudessa kannatetaan laajasti käsitystä siitä, että asiakaslähtöisyyteen on kiinnitettävä huomiota jo rekrytointivaiheessa (Fawcett & Fawcett 2014, ss.28-29; Harvard Business Review 2014, s.9; Rintamäki 2016; Stern 2013, ss. 8-9). Nykyisessä toimintajärjestelmässä henkilöstösuunnittelun keskeiseksi tavoitteeksi määritellään ammatillisten kriteerien täyttävien henkilöresurssien saatavuuden turvaaminen isojakoin toimeksiantoja varten. Tällä voidaan muodostaa asiakkaalle ennen kaikkea toiminnallista ja taloudellista arvoa. Sitä tapaa, jolla asiantuntija sitoutuu tehtäväänsä, kohtaa asiakkaansa ja rakentaa luottamukseen perustuvan vuorovaikutussuhteen asiakkaan kanssa, ei kuitenkaan ole huomioitu osana henkilöstösuunnittelua. Palvelukokemuksen ja arvonmuodostumisen, erityisesti emotionaalisen arvon muodostumisen, näkökulmista nimenomaan vuorovaikutustekijöiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen olisi olennaista.

Taulukko 2. Kehitystyön tulokset: kehitystoimenpiteet.

Henkilöstöhallinto		Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet		Myynti ja markkinointi		Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi		Innovointi ja toiminnan kehittäminen	
Rekrytoinneissa huomioitava yrityksen toimintakulttuuri	€	Toimintapolitiikan selkeyttäminen 5-miksi menetelmällä	€	Asiakaspersoonien laatiminen	€€	Poikkeamien seurannan kehittäminen ja 5-miksi työkalun käyttäminen poikkeamiraportoinnissa	-	Suunnitteluvetureiden tunnistaminen saadusta projektipalautteesta	€€
Persoonaalisuutta kuvaavat avainsanat osaksi henkilöesitteitä	€	Sidosryhmäkartoitus ja toimintaympäristövaikuttimien arviointi PESTEL-menetelmän avulla, analyysin visualisointi	€	Asiakaspersoonien hyödyntäminen asiakas-segmentoinnissa	€	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi avuksi projektien seurantaan	€	Aloitejärjestelmän kehittäminen	€€
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen osana henkilöstön osaamista	€	Asiakkuusajattelu ja palvelullistaminen osaksi tukitoimintoja	-	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi	€	Yhteissuunnittelu ja tarinan-kerronta osaksi yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa	-	Crowdsourcing eli joukkoistaminen eri medioista	€€
Asiakaslähtöisyyteen vastuuuttaminen ja asiakaslähtöisyystyö osaksi organisaation kaikkia tehtäviä, tehtäväkuvauksen päivittäminen	€€€	Toimintajärjestelmän rakenteen kuvaaminen palvelujärjestelmänä sekä osana palveluelukologiaa, näkyvyysrajan määrittely ja saman kuvauksen toistaminen palveluprosessien ohjeistuksissa	€€	Kontaktoinnit toimeksiantojen välillä ja asiakas-persoonan päivittäminen	€€	Asiakaspalautekyselyn teettämisessä käytettävän yhteistyökumppanin kilpailuttaminen	€€€		
		Toimintajärjestelmän laatiminen digitaaliseen muotoon, toimintajärjestelmän pelillistäminen, videoiden käyttö ohjeistuksessa	€€€	Palveluprosessien visualisointi palvelupoluiksi esimerkiksi kuvakäsikirjoitusten avulla	€€€	Asiakaspersoonien perusteella laaditun asiakassegmentoinnin käyttö systemaattisesti myös asiakaspalautteiden analysoinnissa	€€		
		Toimintajärjestelmän visualisoinnit osaksi henkilöstön ja alihankkijoiden perehdyttämistä	€€€			Asiakaspalautekyselyn vastausprosentin parannustoimenpiteet	€		
		Asiakkuuksien huomiominen riskien hallinnassa	€			Asiakkuuksien kehittymisen ja toimeksiantojen etenemisen seuranta laskutuksessa	-		
		Uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotto: ohjeistus ja opettelu	€€€			Päivittain saatavan palautteen kerääminen	-		
						Asiakkaiden kanssa pidetyt yhteissuunnittelutilaisuudet sekä muiden palvelumuotoilu-työkalujen käyttöönotto mitattavaksi tavoitteeksi	€€		
						Visualisointi osaksi mittarointia ja seurantaa	€€		

Rekrytointihaastattelussa on tärkeää esitellä yrityksen toimintakulttuuria ja toimintatapoja siten, että rekrytoitava henkilö saa näistä realistisen käsityksen. Erityisillä haastattelukysymyksillä on lisäksi pyrittävä kartoittamaan haastateltavan henkilön vuorovaikutustaitoja sekä toimintatapoja yrityksen asiakaslähtöisyystavoitteiden näkökulmasta. Esimerkiksi empatiakyky ja vuorovaikutustaidot on tunnistettava osaamisena henkilön substanssiosaamisen lisäksi. Olennaista on pystyä rekrytointihaastattelun perusteella arvioimaan, onko rekrytoitavalla henkilöllä suotuisia ominaisuuksia asiakaslähtöisen ja vuorovaikutuskeskeisen toimintakulttuurin toteuttamista varten, sekä valmiuksia omaksua yrityksen toimintatavat.

Työkaluksi toimenpiteen toteuttamiseen sopii esimerkiksi **tarinankerronta**. Haastateltavaa henkilöä voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan, miten hän toimii työtehtävään liittyvässä vuorovaikutustilanteessa, tai kuvailemaan toimintaansa tavanomaisena työpäivänä.

Toimenpiteen arvioidaan olevan toteutettavissa melko helposti eikä se edellytä suurta rahallista panostusta. Esimerkiksi tarinankerrontaa voidaan pilotoida helposti jo seuraavien rekrytointihaastattelujen yhteydessä, tai esimerkiksi yrityksen sisällä osana kehityskeskusteluja.

Toisena kehitystoimenpiteenä esitetään **persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen ottamista osaksi yrityksen henkilöesitteitä**. Henkilöesite on työntekijän koulutusta ja osaamista sekä referenssiprojekteja kuvaava ansioluettelo, joita asiantuntijayritys käyttää tarjouksissaan. Henkilöesitteen tulisi kuvata asiakkaalle toimeksiantoon esitettävän henkilöstön kyvykkyydet asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

Nykyisessä toimintajärjestelmässä otetaan kantaa muun muassa henkilöstön kouluttamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen. Toimintajärjestelmä ei kuitenkaan huomio sitä, miten yrityksen osaamisesta kommunikoidaan tehokkaasti asiakkaille ja miten henkilöstön substanssiosaamisen ulkopuolisia kyvykkyyksiä hyödynnetään. Substanssiosaamisen ulkopuoliset kyvykkyydet ovat aivan olennaisia erityisesti muotoiluajattelun juurruttamisen ja kehittymisen kannalta. Erityisesti persoonallisuuteen ja sellaiseen erityisosaamiseen, johon ei liity formaalia pätevyyttä, liittyvää osaamista ei tällä hetkellä hallita eikä yrityksellä ole kanavaa kommunikoida tästä potentiaalista asiakkailleen. Tavoiteltaessa kilpailuetua asiantuntijapalveluissa sekä erottautumista kilpailijoista, on yrityksen henkilöstön pystyttävä ideoimaan innovatiivisia ratkaisuideoita myös substanssiosaamisen ulkopuolelta. Persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen tarkoitus on kuvata palveluhenkilöstön laajempaa osaamista sekä kykyä luovaan ajatteluun. Esimerkiksi harrastuneisuus tai erityinen kiinnostuksen kohde voivat olla lähteitä persoonallisuutta kuvaaville avainsanoille. Avainsanat myös korostavat yrityksen aineetonta pääomaa, joka on sitoutunut henkilöstön osaamiseen. Kirjallisuudessa on laajalti todettu, miten juuri aineeton pääoma on yritysten arvokkainta omaisuutta, koska sen kopioiminen on hankalaa (Fernández et al.

2000, s.81). Juuri aineeton pääoma voi toimia kestävien kilpailuetutekijöiden lähtökohdalla pitkällä aikavälillä (Väätäjä et al. 2014, s. 174), ja siksi sitä tulisi yrityksessä vaalia tehokkaammin.

Toimenpiteen toteuttamista varten on yritystasolla määriteltävä käytettävät avainsanat tai lähteet, joista on sopivaa nostaa esiin avainsanoja. Määrittelyssä on huomioitava asiakailta tulevia vinkkejä siitä, millaiset avainsanat tai lähteet herättäisivät mielenkiintoa ja olisivat positiivista uutta tietoa asiantuntijoista. **Asiakkaiden vinkkejä** voidaan saada esimerkiksi palautteista ja joukkoistamisen kautta selvitetystä **suunnitteluvetureista** (ks. luku 5.5). Avainsanojen kehittämisessä on tehokkainta käyttää ryhmätyöskentelyä, jossa työkaverit voivat yhdessä keksiä persoonallisuutta kuvaavia avainsanoja toinen toisilleen sekä itselleen. Näin myös työyhteisön jäsenet saavat uutta tietoa toisistaan ja havaitsevat, mitä persoonallisuuden piirteitä ja harrastuneisuutta työyhteisöstä löytyy ja mitä toiset asiantuntijat heissä arvostavat.

Avainsanoille on lopuksi sovittava paikka henkilöesitteen asettelusta sekä sovittava siirtymäaika, jonka puitteissa henkilöesitteet päivitetään uuden mallin mukaisiksi. Persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen lisääminen henkilöesitteisiin on arvioitu edulliseksi ja helposti toteutettavaksi toimenpiteeksi. Kun lähtökohdat avainsanoille sekä tarvittavat rajoitukset on määritetty yritystasolla, voidaan toimenpidettä testata ja toteuttaa helposti osana normaalia henkilöesitteiden päivitystä ja tarjoustoimintaa.

Kolmas ehdotettava kehitystoimenpide **liittyy henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen**. Koska palvelun käyttäminen on vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, ja asiantuntijapalvelut ovat korostuneen vuorovaikutteisia, on palveluyrityksen varmistettava, että asiantuntijat onnistuvat palveluntuotannossa positiivisen vuorovaikutuksen rakentamisessa. Onnistuneet vuorovaikutustilanteet vahvistavat palveluyrityksen asiakaslähtöisen brändin rakentumista. Vuorovaikutustaitoja voidaan helposti kehittää erilaisissa yrityksen sisäisissä tilaisuuksissa. Esimerkiksi henkilöstöpäivillä ja sisäisissä kokouksissa voidaan testata vuorovaikutteisia toimintatapoja, kuten yhteissuunnittelua, ja näin kehittää asiantuntijoiden vuorovaikutustaitoja. Henkilöstöä on myös rohkaistava osallistumaan vuorovaikutustaitoja kehittäviin koulutuksiin. Koulutustarpeista ja kiinnostusta koulutuksiin osallistumiseen voidaan kartoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen voidaan varmistaa valitsemalla yrityksen tavanomaisiin tilaisuuksiin uudentyyppeisiä toimintatapoja, minkä vuoksi toimenpiteellä ei arvioida olevan merkittäviä kustannusvaikutuksia. Henkilöstön osallistuminen formaaleihin koulutuksiin voidaan huomioida osana muita koulutusinvestointeja.

Neljäntenä toimenpiteenä esitetään **yrityksen organisaation tehtäväkuvausten päivittämistä** siten, että kuvauksissa huomioidaan paremmin asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärryksen kartuttamiseen liittyvät tehtävät. Asiakkaan vaatimusten ja odotusten täyttämisen varmistaminen on määritetty nykyisen toimintajärjestelmän tehtäväkuvauksissa

yksistään projektipäällikön tehtäväksi. Asiakasvaatimusten ja asiakkaan odotusten selvittämistä ei ole määritelty kenenkään tehtäväksi. Tehtävien määrittelyssä tulee huomioida palvelujärjestelmän rakenne, eli se, onko tehtävä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vai tukitoimintojen puolella. Tämän perusteella on tarkasteltava jokaisen tehtävän vaikutuksia asiakaslähtöisyyteen.

Toimintajärjestelmän nykyisistä tehtäväkuvauksista havaittiin myös, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen on esitetty yksin laatupäällikön tehtäväksi. Tämä voi onnistua, kun tarkastellaan kahden vuoden välein teetettävä isoa asiakastyytyväisyyskyselyä, mutta päivittäisen projektipalautteen sekä asiakkaiden arjessa ilmenevien vinkkien huomioiminen on vastuutettava jokaisen asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön tehtäväksi.

Tehtäväkuvausten tarkentamisella voidaan varmistaa, että asiakaslähtöisyys ymmärretään yrityksen toiminnassa ydinarvona ja että asiakaslähtöisyyttä tavoitellaan kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tehtäväkohtaisten asiakkaan huomioimismahdollisuuksien tunnistaminen auttaa myös integroimaan asiakaslähtöisiä toimintatapoja yrityksen kaikkiin prosesseihin. Kun asiakaslähtöisyys on läsnä kaikissa tehtävissä, on yrityksen mahdollista kehittää asiakaslähtöistä ilmapiiriä systemaattisesti sekä varmistaa henkilöstön sitoutuminen toimimaan asiakkaiden parhaaksi yrityksen jokaisella tasolla.

Yrityksen tehtäväkuvaukset on päivitettävä siten, että jokaisen tehtävän asiakaslähtöisyystavoitteet on määritelty ja mahdollisuudet vaikuttaa asiakaslähtöisyyden onnistumiseen on tunnistettu. Tehtäväkuvaukset voidaan päivittää toimintajärjestelmän päivitystyön yhteydessä. Kuvausten toteutettavuuden kannalta on olennaista, että henkilöstö osallistetaan mukaan tehtäväkuvausten päivitystyöhön. Henkilöstön edustajilta on esimerkiksi tärkeää pyytää kommentteja laadituista kuvauksista.

Yrityksen johdon on lisäksi tärkeää osoittaa sitoutumisensa tehtäväkuvausten mukaiseen toimintaa ja asetettujen tavoitteiden täyttymiseen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa määritettävät henkilökohtaiset tavoitteet voidaan sitoa tehtäväkuvauksissa esitettyjen tavoitteiden toteutumiseen, jolloin samassa tehtävässä toimivien henkilöiden toimintaan saadaan samalla myös systemaattisuutta.

Tehtäväkuvausten päivittämiseen ja kuvausten kommentointiin on varattava riittävästi aikaa. Kuvausten laatijaksi on määriteltävä selkeästi vähintään yksi henkilö ja lisäksi kommentointiin ja osallistamiseen on varattava työaika. Toimenpiteen toteuttamisen arvioidaan olevan edellisiä toimenpiteitä haastavampaa ja enemmän resursseja vaativaa.

Yhteenveto henkilöstöhallinnon kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotettavista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 2 ja tarkempi tarkastelu toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1.

Tavoiteltavat vaikutukset:

Henkilöstöhallintoon liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan parannuksia erityisesti emotionaalisen arvon muodostumisessa, kun aletaan keskittyä palvelun toimintojen lisäksi myös vuorovaikutuksen onnistumiseen. Myös toiminnallista arvonmuodostumista kehitetään erityisesti kiinnittämällä huomiota tehtäväkuvausten yhdenmukaisuuteen ja tavoitteiden selkään kuvaamiseen. Toiminnallisen arvon parantuminen kehittää myös taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja systematisoituu. Avainsanoilla henkilöesitteissä voidaan vaikuttaa symbolisen arvon muodostumiseen, kun henkilöihin liittyvät persoonalliset tekijät nostetaan esiin ja näin korostetaan yrityksen inhimillisyyttä sekä sosiaalista merkitystä.

Keskeisiä kehitettäviä kontaktipisteitä ovat ihmiset ja toimintatavat, eli välineettömän ja aineettoman vuorovaikutuksen muodostumiseen vaikuttavat kontaktipisteet. Henkilöesitteiden ja toimintajärjestelmän tehtäväkuvausten kehittämisen kautta vaikutetaan myös esinekontaktipisteisiin ja välineellisen vuorovaikutuksen muodostumiseen.

Asiakaskokemuksen ajallisen muodostumisen näkökulmasta rekrytoinnin toimintatapojen kehittämisellä sekä henkilöesitteiden kehittämisellä parannetaan erityisesti ennakkokokemuksen muodostumista. Vuorovaikutustaitojen kehittämisellä sekä asiakaslähtöisyyteen vastuuttamisella huomioidaan puolestaan ydinkokemuksen kehittyminen.

Testaus:

Henkilöstöhallinnon kategoriassa esitetyistä toimenpide-ehdotuksista testattiin persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen käyttämistä henkilöesitteessä.

Testin perusteella todettiin, että persoonallisuutta kuvaavat avainsanat kehittävät hyvin esitteen muodostamaa arvoa tuoden siihen toiminnallisen arvon lisäksi emotionaalista ja symbolista arvoa. On tärkeää, että avainsanat ovat monipuolisia, jolloin pystytään kuvaamaan asiantuntijaa nimenomaan persoonana, substanssiosaamisen lisäksi. Esimerkiksi kolmen sanan kokonaisuutta, joista yksi tarkoittaa substanssiosaamista, yksi täydentää substanssiosaamista ja kolmas liittyy harrastuneisuuteen, voidaan testin perusteella suositella. Yli kolmen avainsanan käyttämistä ei suositella, koska tällöin niiden vaikutus alkaa hiipua.

Testissä havaittiin, että sanojen keksiminen voi olla haastavaa ja että keksimisessä ja sanojen käyttöön suhtautumisessa on henkilökohtaisia eroja. Työpajatyöskentelystä ja avainsanapankista olisi tässä yhteydessä hyötyä. Avainsanapankki toisi sanojen käyttämiseen systemaattisuutta ja auttaisi erityisesti substanssiosaamiseen liittyvien avainsanojen valitsemisessa. Työpajatyöskentelyn kautta henkilön persoonallisuus ja harrastuneisuus saataisi puolestaan paremmin esille, ja työpajatyöskentelyllä voidaan samalla kehittää myös henkilöstön yhteisöllisyyttä.

Avainsanoille löydettiin sopiva paikka nykyisen henkilöesitepohjan etusivulta, valokuvan alapuolelta, erikoisosaamista käsittelevän alakohdan läheisyydestä. Testissä kokeiltiin avainsanojen esittämistä myös sanan eteen laitettavalla ristikkomerkillä (*hashtag*). Ristikkomerkillä samoja avainsanoja voidaan käyttää systemaattisesti myös osana yrityksen viestintää sosiaalisessa mediassa. Kuvassa 14 on esitetty henkilöesitteen etusivun yläosa, jossa avainsanat on sijoitettu valokuvan alapuolelle.



CV – Testi Testaaja
testi

1(5)

Testi Testaaja

s. 12.3.1980

Yhteystiedot

testi.testaaja@welado.fi
+358 40 123 45 67

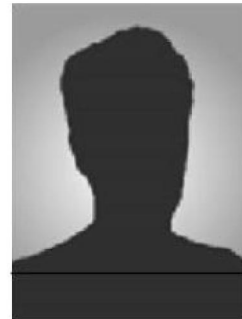
Erikoisosaaminen

- tie- ja katurakentaminen

#rakennuttaminen

#palvelumuotoilu

#leivinuunikokkailu



Kuva 14. Persoonallisuutta kuvaavien avainsanojen käyttö henkilöesitteessä.

5.2 Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet

Esitettävät toimenpiteet ja niiden toteutus:

Johtamiseen ja toimintajärjestelmän ohjeisiin liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotetaan tutkimuksen perusteella kahdeksaa toimenpidettä.

Ensimmäisenä toimenpiteenä ehdotetaan **yrityksen toimintapolitiikan selkeyttämistä 5-miksi menetelmän avulla**. Mankinsin ja Steelen (2005) mukaan useimmilla yrityksillä strategiset tavoitteet ovat usein vaikeaselkoisia, jopa ristiriidassa vision ja arvojen kanssa, ja siksi näiden tavoitteiden toteuttaminen on vaikeaa (Mankins & Steele 2005, s. 127). Tavoitteena asiakaslähtöisyys on juuri tällainen, abstrakti ja vaikeasti käsiteltävä aihepiiri. Kohdeyrityksessä halutaan kehittää asiakaslähtöisyydestä kestävä kilpailuetetekijä, minkä vuoksi tavoitteen systematisointi on erityisen tärkeää. 5-miksi menetelmä auttaa esittämään juurisyyt toimintapolitiikan taustalla sekä kohdistamaan tavoitteet ja toimenpiteet konkreettisiin asioihin abstraktien aiheiden sijaan.

Myös toimintapolitiikan, vision ja arvojen hierarkia on selkeytettävä ja kuvattava yksiselitteisesti toimintajärjestelmässä. Selkeät kuvaukset mahdollistavat tavoitteiden tehokkaan kommunikoimisen henkilöstölle. Hyvin ymmärretyt tavoitteet ovat myös tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Kuvauksen onnistumista voidaan testata osallistamalla henkilöstö pohtimaan konkreettisia esimerkkejä toimintapolitiikan, vision ja arvojen toteutamisesta käytännössä. Tällä selvitetään, onko hierarkia selkeä ja ovatko tavoitteet ymmärrettäviä.

Toimintapolitiikan selkeyttämisen 5-miksi menetelmällä arvioidaan olevan edullinen ja helposti toteutettava toimenpide. Kohdeyrityksessä menetelmä on monelle työntekijälle jo entuudestaan tuttu esimerkiksi tapaturma- ja onnettomuustutkinnasta, ja menetelmä on siksi helppo ottaa käyttöön.

Toiseksi kehitystoimenpiteeksi esitetään **sidosryhmäkartoituksen ja toimintaympäristön vaikuttimien arviointia PESTEL-menetelmän avulla** sekä tämän analyysin visualisointia. Sidosryhmiä ja toimintaympäristön vaikuttimia käsitellään nykyisessä toimintajärjestelmässä toisistaan erillään. Asiakaslähtöisyyden kannalta käsitys eri toimintaympäristötekijöiden vaikutuksesta tiettyjen sidosryhmien käyttäytymiseen jää tällöin puutteelliseksi tai yhteyksiä ei havaita ollenkaan. Toimintaympäristötekijät ja sidosryhmät yhdessä vaikuttavat yrityksen palveluekologiaan. Koiviston (2011) mukaan kestävässä palveluekologiaissa toimijoiden tasapaino ja keskinäinen vuorovaikutus muodostavat lisäarvoa sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia toisiinsa tukeutuen (Koivisto 2011, s. 55). Tästä syystä sidosryhmien ja toimintaympäristövaikuttimien tarkasteleminen yhdessä on tärkeää.

Tarkastelun tekeminen PESTEL-menetelmän avulla mahdollistaa useamman näkökulman huomioimisen systemaattisesti ja tekee myös tarkastelun päivittämisestä systemaattisempaa. PESTEL-menetelmän avulla laadittu analyysi voidaan myös helposti visualisoida kuvaksi. Visualisointi auttaa tarkastelemaan yrityksen asemaa suhteessa toimintaympäristön vaikuttimiin. Visualisointi parantaa myös analyysin kommunikoitavuutta.

Sidosryhmäkartoitus ja toimintaympäristön vaikuttimien kuvaaminen PESTEL-menetelmällä ei ole toimenpiteenä monimutkainen eikä edellytä merkittävästi työtä.

Kolmantena toimenpide-ehdotuksena esitetään **asiakkuusajattelun ja palvelullistamisen tuomista osaksi tukitoimintoja**. On olennaista, että ne asiakaslähtöisyystavoitteet, joita asetetaan ulkoisen palvelun laadulle, on huomioitu myös sisäisissä palveluissa. Näkyvyysrajan takana ovat tukipalvelut ja muut yrityksen sisäiset toiminnot mahdollistavat henkilöstön onnistumisen ulkoisten palvelujen tuottamisessa. Tämä on kommunikoitava selkeästi, jotta usein pelkkänä kulueränä nähtävien tukitoimintojen vaikutus yrityksen liiketoiminnan tuottavuudessa voidaan ymmärtää.

Olennaisena tukitoimintojen asiakkuusajattelun ja palvelullistamisen edellytyksenä on erityisesti asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittäminen ja vaaliminen. Konkreettisia

keinoja tukitoimintojen asiakkuusajattelun ja palvelullistamisen toteuttamiseen ovat esimerkiksi asiakkuuksien määrittely sisäisissä toiminnoissa sekä asiakkuuksien ja arvoketjujen muodostumisen kuvaaminen toimintajärjestelmän tehtävien kuvauksissa. Esimies-ten ja yrityksen johdon on suhtauduttava henkilöstöön kuten asiakkaisiin. Henkilöstön tyytyväisyyttä on mitattava asiakaspalautteiden tapaan ja palautteeseen on myös reagoitava. Tavanomaisella henkilöstötyytyväisyyskyselyllä voidaan mitata pitkän aikavälin muutoksia, mutta vuorovaikutustilanteiden ja päivittäisten kokemusten mittaamiseen suositellaan esimerkiksi erilaisia fiilismittareita. Niin ikään muiden yritysten hyviä käytäntöjä on tutkittava, ja myös muiden yritysten tekemistä virheistä voidaan oppia. Tähän voidaan käyttää benchmarking -menetelmää. Hyvien käytäntöjen sekä vältettävien menettelytapojen tunnistamista varten yrityksen johdon on keskusteltava henkilöstön kanssa niistä tarpeista ja odotuksista, joita he kohdistavat tukitoimintoja kohtaan.

Koska asiakkuusajattelu ja palvelullistaminen liittyvät olennaisesti yrityskulttuurin kehittymiseen, on toimenpiteen toteuttamisen kustannuksia mahdotonta arvioida. Toimenpide ei aiheuta suoria kustannuksia, mutta edellyttää merkittävää ajattelutavan muutosta. Jotta ajattelutavan muutos tapahtuisi tehokkaasti, on yritysjohton toimittava tässä määrätietoisesti ja omalla esimerkillään osoitettava toimenpiteen toteutumisen merkitys.

Neljänneksi **toimenpiteeksi ehdotetaan toimintajärjestelmän visuaalisuuden parantamista**. Toimintajärjestelmän rakenne voidaan kuvata palvelujärjestelmänä sekä osana palveluekologiaa, jolloin järjestelmästä pystytään määrittämään palvelujen tuottamisen ja vuorovaikutteisuuden kannalta olennainen näkyvyysraja. Visualisoinneilla voidaan erityisesti helpottaa sisäisten asiakkuuksien määrittelyä sekä konkretisoida palvelun tuottamiseen ja liiketoiminnan toteutumiseen liittyviä toimintoketjuja. Kun samaa kuvausta toistetaan läpi koko toimintajärjestelmän, myös muun muassa prosessien kuvausten yhteydessä, saadaan ohjeistukseen ryhtiä ja konkretisoidaan yritystoiminnan kokonaisuus: se, mitä todella ollaan tekemässä.

Toimintajärjestelmän rakenteen kuvaaminen palvelujärjestelmänä sekä osana palveluekologiaa edellyttää tukitoimintojen sekä vuorovaikutteisten palveluprosessien tunnistamista. Kuvioden piirtäminen vie myös aikaa. Toimenpiteen toteuttamisen arvioidaan vievän vähintään yhden työviikon verran.

Viides toimenpide-ehdotus koskee **toimintajärjestelmän kehittämistä digitaaliseen muotoon**. Yrityksessä on jo aikaisemmin suunniteltu toimintajärjestelmän digitalisointia. Nykyinen toimintajärjestelmä on perinteinen, sanallisessa muodossa esitetty ohjekokonaisuu, jonka käytettävyyttä on koettu huonoksi. Toimintajärjestelmän ohjeiden kokoaminen verkkosivustoksi on vaihtoehto parantaa ohjeiden saatavuutta. Kun ohjeiden saatavuus paranee, on niiden käyttäminen helpompaa, mikä mahdollistaa asiakaslähtöisten toimintatapojen tehokkaamman toimeenpanemisen.

Digitaalinen esitystapa tukee myös visualisoinnin keinojen tehokkaampaa käyttämistä, pelillistämisen mahdollisuuksia sekä videoiden käyttämistä ohjeistuksissa. Esimerkiksi edellä esitettyä palvelujärjestelmän visualisointia voidaan käyttää esityksen aloitussivuna ja järjestää ohjeet linkkien taakse aihepiireittäin. Järjestelmä voi seurata, miten toimintajärjestelmään perehtyminen edistyy, ovatko yrityksen työntekijät vierailleet kaikilla sivuilla tai millä sivuilla vieraillaan useimmin, jolloin päästään kiinni henkilöstöä askarruttaviin toimintajärjestelmän osiin ja näin toiminnan kehitystarpeisiin. Videot puolestaan yksinkertaistavat erityisesti rutiininomaisten tehtävien ohjeistamista, joita ovat toimintajärjestelmässä esimerkiksi ohjeet matka- ja kululaskujen tekemisestä. Toimintajärjestelmän digitalisointi voidaan toteuttaa, kun toimintajärjestelmän kehitystyö on ensin saatu päätökseen. Ei ole suositeltavaa, että keskeneräistä toimintajärjestelmää aletaan digitalisoida tai digitalisointia tehdä yhtä aikaa uuden toimintajärjestelmän ensimmäisen version laatimisen kanssa.

Toimintajärjestelmän digitalisointi on myös kallis toimenpide. Arvioidaan, että uuden järjestelmän hankkiminen yhteistyökumppanilta, järjestelmän käyttöönotto, varsinainen digitalisointityö sekä ohjevideoiden ja muiden visualisointien tekeminen vie noin 250 työtuntia, johon muun työn ohessa toteutettuna on varattava aikaa vähintään yksi vuosi.

Toimintajärjestelmän käytettävyyttä voidaan tehostaa myös ilman merkittäviä digitalisointitoimenpiteitä. Kuudentena toimenpide-edotuksen esitetään **toimintajärjestelmän visualisointien, eli erityisesti palvelujärjestelmän ja palveluekologian kuvausten sekä PESTEL-kuvion, hyödyntämistä henkilöstön ja alihankkijoiden perehdyttämisessä**. Kuvioden avulla voidaan kehittää ymmärrystä eri toimintojen suhteista sekä auttaa hahmottamaan yritys kokonaisuutena kuin myös osana toimintaympäristöään. Onnistunut perehdytys on edellytys toimintajärjestelmän mukaisten tavoitteiden toteutumiselle. Visualisointien toistaminen systemaattisesti ja kulloinkin olennaisten osa-alueiden korostaminen aina perehdytettävän aiheen mukaan, muodostaa toimintajärjestelmästä täsmälliset puitteet yrityksen toiminnoille. Juuri systemaattisuus ja täsmällisyys ovat toimintajärjestelmässä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia kriteereitä ja vaikuttavat erityisesti sisäisten asiakkuuksien ymmärtämiseen.

Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen esitetyllä tavalla on kallis toimenpide. Toimenpiteeseen kuuluu perehdytysmateriaalin uudistaminen ja testaaminen sekä sähköisen perehdytysmateriaalin tuottaminen. Nämä vaikuttavat toimenpiteen kustannuksiin. Toimenpide voidaan toteuttaa, kun uusi toimintajärjestelmä on laadittu ja toimintajärjestelmän kehittäminen digitaaliseen muotoon etenee.

Seitsemäs toimenpide-ehdotus esittää **asiakkuuksien huomioimista yrityksen riskienhallinnassa**. Toimintajärjestelmän mukaan yrityksessä tarkastellaan riskejä tällä hetkellä liiketoimintatasolla, työturvallisuuden ja terveyden näkökulmasta sekä toimeksiantokoh-
taisesti. Asiakkuuksiin liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi asiakkuuksien menettämistä tai

yrittäjien brändin haavoittuvuutta, ei ole tunnistettu. Arvon luomisen näkökulmasta nykyinen riskien tunnistaminen liittyy pääasiassa tuotannon tekijöihin, eivät esimerkiksi asiakkaiden kokemuksiin.

Riskienhallinnassa tulee huomioida myös yhteys asiakashallintaan. Yrityksen on tarkasteltava asiakkaidensa voimakkuutta liiketoiminnan kannalta ja havaittava mahdolliset muutokset asiakkaiden toiminnassa. Asiakashallinnan kehitystoimenpiteitä on käsitelty tarkemmin luvussa 5.3 Myynti ja markkinointi sekä luvussa 5.4 Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi. Käytännön työkaluna erityisesti toimeksiantokohtaiseen riskienhallintaan suositellaan käytettävän **tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasia**. Muistilista -kanvaasia on käsitelty tarkemmin luvussa 5.3 Myynti ja markkinointi.

Asiakkuuksien huomioiminen riskienhallinnassa ei sinänsä edellytä ylimääräistä työtä. Toimenpiteeseen liittyvät kustannukset on arvioitu siten, että yhden tai muutaman pilotti-projektin puitteissa voidaan testata muistilista -kanvaasin toimivuutta ja tarvittaessa kehittää työkalua edelleen. Tähän arvioidaan tarvittavan aikaa vajaan työpäivän verran. Muuten riskienhallinnan työ määrä säilyy toimenpiteen toteuttamisen jälkeen ennallaan.

Kahdeksas toimenpide koskee **uusien toimintatapojen toimeenpanoa**. Tutkimukset osoittavat (ks. mm. Ala-Maakala 2015; Pynnönen 2011), että erityisesti asiakasarvon luomisessa juuri selkeät toimintaohjeet ja työkalut sekä systemaattisuus ovat tärkeitä edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiselle. Toimintajärjestelmän kehittämisessä ja uusien menetelmien käyttöönotossa on huomioitava menetelmien käyttämiseen tarvittava opastus ja ohjeistus. Tähän suositellaan **nopeaa menetelmien pilotointia sekä muotoiluajattelun mukaisesti uusien työkalujen rohkeaa testaamista**. Yrityksen henkilöstön on itse koettava menetelmien hyöty. Koska kaikki menetelmät ja työkalut ovat käytettävyydessään riippuvaisia paitsi käyttötilanteista, myös käyttäjistä, on tärkeää, että henkilöstö pystyy omaan toimintaansa sopivalla tavalla testaamaan erilaisia menetelmiä ja kehittämään niitä edelleen itselleen sopiviksi. Toimintajärjestelmässä on esiteltävä perusmenetelmät, joiden käyttöä edellytetään erikseen sovittavan siirtymäajan puitteissa, mutta samaan hengenvetoon on kannustettava henkilöstöä kehittämään menetelmiä jatkuvasti eteenpäin sekä kehittämään omista lähtökohdistaan aivan uusia työkaluja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Uusien toimenpiteiden toimeenpaneminen voidaan liittää yhteen aloitejärjestelmän kehittämisen kanssa (ks. luku 5.5 Innovointi ja toiminnan kehittäminen). Uusien työkalujen käytön opetteluun ja käytön opastukseen suositellaan vähintään vuoden siirtymäaikaa, jonka aikana jokaisen työntekijän kohdalla opetteluun arvioidaan kuluvan keskimäärin kaksi työtuntia.

Yhteenveto johtamisen ja toimintajärjestelmän ohjeiden kehittämiseksi ehdotettavista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 2 ja tarkempi tarkastelu toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1.

Tavoiteltavat vaikutukset:

Johtamiseen ja toimintajärjestelmän ohjeisiin liittyvissä toimenpiteissä keskeistä on yrityksen arvoketjujen tuottavuuden parantaminen sekä yrityskulttuurin asiakaslähtöisyyden viestiminen. Kun sisäisiä toimintoja aletaan ajatella arvoa tuottavina palveluina ja toiminnassa tunnistetaan asiakkuuksia myös oman organisaation sisältä, on mahdollista vaikuttaa olennaisesti henkilöstön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Yrityksen sisällä, arvoketjun yksiköissä, on olemassa erillisiä tuottavuuden ketjuja, joiden toimivuus on ratkaisevasti yhteydessä yrityksen ulkoisten asiakkaiden arvomuodostukseen. Sisäisten ja ulkoisten palvelujen tuottavuuden synergia yli näkyvyysrajan on olennaista kommunikoida yrityksen henkilöstölle johtamisen ja ohjeistusten kautta. Näin luodaan puitteet asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymiselle ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan asiakaslähtöisesti yhteisenä tavoitteena.

Toinen keskeinen päämäärä on asiakaslähtöisyystavoitteiden tehokas kommunikointi ja toimeenpano strategisina tavoitteina. Tähän pyritään visualisoinneilla, systematisoinnilla sekä yhteisten, tavoitteita tukevien toimintatapojen korostamisella lukuisissa yhteyksissä.

Johtamiseen ja toimintajärjestelmän ohjeisiin liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan parannuksia erityisesti toiminnallisen arvon muodostumisessa. Perehdytyskäytäntöjen sekä toimintajärjestelmän visualisointien kehittäminen tuovat parannuksia myös emotionaalisen arvon muodostumiseen, kun näiden toimintojen muodostama kokemus paranee sisäisten asiakkaiden näkökulmasta, ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta toiminnan systemaattisuus on havaittavissa. Ulkoisille asiakkaille muodostuvaa symbolista arvoa voidaan puolestaan tavoitella tunnistamalla yrityksen yhteiskunnallinen merkitys sidosryhmien ja toimintaympäristön analyysillä. Sisäisille asiakkaille muodostuvaan symboliseen arvoon voidaan puolestaan vaikuttaa erityisesti kehittämällä asiakkuusajattelua ja tukitoimintojen palvelullistamista, joilla kehitetään organisaation henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tunnetta toiminnan merkityksellisyydestä.

Keskeisiä kehitettäviä kontaktipisteitä ovat ihmiset ja toimintatavat, eli välineettömän ja aineettoman vuorovaikutuksen muodostumiseen vaikuttavat kontaktipisteet. Toimintajärjestelmän visualisointien sekä perehdytyskäytäntöjen kehittämisen kautta vaikutetaan myös esinekontaktipisteisiin ja välineellisen vuorovaikutuksen muodostumiseen.

Asiakaskokemuksen ajallisen muodostumisen näkökulmasta toimenpide-ehdotukset kehittävät ensisijaisesti ydinkokemuksen muodostumista. Asiakkuusajattelun ja palvelullistamisen toimintatavoilla on merkitystä koko palvelupolun kannalta. Asiakkuuksien huomioiminen riskienhallinnassa vaikuttaa lisäksi enakkokokemuksen muodostumiseen, kun yrityksen toiminnasta välittyy huolellisuus ja perinpohjaisuus.

Testaus:

Johtamiseen ja toimintajärjestelmän ohjeisiin liittyvistä toimenpide-ehdotuksista testattiin sidosryhmien ja toimintaympäristövaikuttimien arviointia PESTEL-analyysin avulla.

Testausta varten laadittiin PESTEL-lomakepohja, jossa yritys on esitetty kuvion keskellä ja jokaiselle PESTEL-tekijälle on määritetty kuviosta segmentti. Toimintaympäristön vaikuttimia kerättiin aluksi irrallisina ajatuksina kuhunkin segmenttiin. Tämän jälkeen määritettiin kunkin PESTEL-tekijän keskeisiä sidosryhmiä. Lopuksi nostettiin vielä jokaisesta segmentistä esiin yksi määräävä tekijä (*big thing*), joka vaikuttaa keskeisesti yrityksen toimintaan. Laadittu PESTEL-analyysi on esitetty liitteessä 2.

Testauksessa havaittiin, että PESTEL-analyysi auttaa hyvin huomioimaan sidosryhmäkartoituksessa sekä toimintaympäristön arvioimisessa useita eri näkökulmia. Testin perusteella laadittu PESTEL-kuva laajensi yrityksen toimintajärjestelmässä nykyisin olevaa sidosryhmä- ja toimintaympäristökartoitusta merkittävästi.

Testin perusteella laadittu lomakepohja oli hyvä tapa visualisoida toimintaympäristövaikuttimien ja sidosryhmien vaikutukset yrityksen ympäristönä. Erityisen hyvänä pidettiin yrityksen kuvaamista kuvion keskellä, sillä tämä korosti analyysin näkökulmaa. Lomaketta oli kuitenkin melko hankala käyttää; erityisesti tekstialueiden käyttäminen osoittautui niiden muodon vuoksi vaikeaksi. Lomakepohjan käytettävyyttä on siksi parannettava myöhempää käyttöä varten.

Keskeisten vaikuttimien nostaminen esiin analyysin päätteeksi kaikkien esiin tulleiden asioiden keskeltä koettiin myös erityisen tarpeelliseksi. Analyysistä olisi haluttu tässä suhteessa vieläkin tehokkaampi. Työryhmässä pohdittiin esimerkiksi eri tekijöiden merkittävyyden arvioimista numeraalisesti sekä esittämistä PESTEL-lomakkeella polaaridiagrammin avulla. Näillä kehitystoimilla PESTEL-pohjasta saadaan edelleen informatiivisempi ja analyttisempi.

Testissä PESTEL-analyysi tehtiin itsenäisenä työnä, minkä vuoksi tulokset on nähtävä jokseenkin subjektiivisina näkemyksinä. PESTEL-menetelmän käyttö tehostuu edelleen, jos analyysi tehdään jatkossa ryhmätyönä.

5.3 Myynti ja markkinointi

Kehityskohteet:

Palvelupolun näkökulmasta myynti- ja tarjoustoiminta ovat aikaa ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Tässä vaiheessa palveluyritys muodostaa käsityksensä asiakkaan ongelmasta ja palvelutarpeesta, pyrkii luomaan asiakkaalle käsityksen tarjoamansa palvelun sisällöstä sekä osoittamaan, että on yrityksenä kyvykäs vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

Siksi myynti- ja tarjoustoiminnassa korostuu asiakasymmärrys sekä asiakkaan tarpeiden tunnistaminen.

Kohdeyrityksessä on kehitettävää asiakashallinnan toteuttamisessa. Esimerkiksi asiakashallintajärjestelmästä tai aikaisempien toimeksiantojen, tarjoutumisten ja voitettujen tai hävittyjen tarjousten analysoinnista ei ole käytäntöjä. Myös asiakassegmentointi puuttuu.

Nykyiset myynnin ja markkinoinnin asiakaskontaktoinnin käytännöt eivät täysin tue asiakaskokemuksen tai arvonluonnin tekijöitä kokonaisuutena. Seurantatavoilla ei pystytä ottamaan kantaa esimerkiksi siihen, miten asiakas suhtautui yhteydenottoon tai saatiinko yhteys ostopäätöksiä tekevään tahoon vai käyttäjään, jos näiden välillä on asiakasyrityksessä eroa.

Myös tarjoustoiminnan aikana saadun tiedon siirtämisessä tuotantoon on puutteita. Esimerkiksi asiakasvaatimusten täytymisen varmistamiseen, asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumiseen sekä asiakkaan yksilöllisiin ominaisuuksiin ja vaikuttimiin liittyviä tehtäviä ei ole huomioitu. Toimintajärjestelmässä ei myöskään ole kuvattu tehokkaasti niitä toimenpiteitä, joilla asiakkuuksista olemassa oleva tieto siirretään tehokkaasti palvelujen tuottamisen hyödyksi.

Esitettävät toimenpiteet ja niiden toteutus:

Myyntiin ja markkinointiin liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotetaan tutkimuksen perusteella viittä toimenpidettä.

Ensimmäisenä kehitystoimenpiteenä myynnin ja markkinoinnin toiminnoissa ehdotetaan **asiakaspersoonien laatimista**. Persoonan tehtävä on kertoa palveluntarjoajalle kyseisen asiakasryhmän ominaispiirteistä ja auttaa näin palveluntarjoajaa samastumaan asiakkaan rooliin (Van Dijk et al. 2010, ss. 178-179). Asiakaspersoonien laatiminen auttaa esimerkiksi huomioimaan kattavasti asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja arvon muodostumista. Persoonien avulla asiakashallinta systematisoituu ja asiakkaan kanssa aikaisemmin tehdyn yhteistyön kautta opituista asioista hyödytään jatkossa.

Persoonien laatiminen on helppo tapa tutkia asiakaskokemuksia ja kartuttaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys on välttämätöntä toimivien palvelun suunnittelun lähtökohdaksi (ks.mm. Parker & Heapy 2006; Sundberg 2015).

Koska kohdeyritys toimii B2B-markkinoilla, on asiakaspersoonat laadittava organisaatiokohtaisesti. Tähän soveltuu **PESTEL-työkalu**, jota käytettiin aiemmin yrityksen oman toimintaympäristön sekä sidosryhmien kartoittamiseen. Persoonan laatiminen alkaa siitä, että tunnistetaan asiakkaan organisaation rakenne ja se yksikkö, joka kanssa ollaan tekemisissä, mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen on keskusteltava yrityksen sisällä niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat aiemmin olleet yhteistyössä tarkasteltavan asiakkaan kanssa. Parasta on, että persoonan laativat sellaiset henkilöt ryhmätyönä, jotka ovat

aiemmin tehneet yhteistyötä kyseisen asiakkaan kanssa. Persoonan laatimisessa on huomioitava aikaisemman yhteistyön lisäksi asiakasorganisaatiosta saatavilla oleva julkinen tieto, esimerkiksi arvot, visio ja strategia. Julkisen tiedon merkitys korostuu erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla, joista ei ole vielä aiempaa tietoa päättynneiden toimeksiantojen perusteella. PESTEL-pohja asiakaspersoonan laatimista varten on esitetty liitteessä 3.

Asiakaspersoonien laatiminen vaatii muutaman työtunnin, ja kun persoonat on kertaalleen laadittu, on niitä ylläpidettävä toimeksiantojen aikana sekä aina toimeksiannon valmistumisen jälkeen. Työmäärän arvioidaan aluksi olevan noin kaksi tuntia asiakasta kohden, jonka jälkeen päivittäminen vaatii noin tunnin jokaisen toimeksiannon yhteydessä.

Kun asiakaspersoonat on laadittu, on tätä tietoa hyödynnettävä asiakassegmentoinnissa. Toisena toimenpiteenä esitetään, **että asiakassegmentointi kehitetään vastaamaan persoonista saatua tietoa**. Asiakaspersoonien avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi asiakkaan arvonmuodostuksen lähtökohtia sekä keskeisiä toimintaympäristövaikuttimia. Piirteiltään saman tyyppiset asiakkaat voidaan lokeroida samaan segmenttiin ja tällä tavalla tehostaa heihin kohdistettavaa markkinointia. B2B-markkinoilla asiakkaiden määrä on tyypillisesti verrattain pieni, minkä vuoksi voidaan muodostaa yksityiskohtaisia segmenttejä, jopa yhden asiakkaan segmenttejä. Asiakaspersoonan lisäksi segmentoinnissa on huomioitava myös asiakkaan voimakkuus. Voimakkuutta voidaan arvioida esimerkiksi vertailemalla eri asiakkaiden vaikutusta palveluyrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin.

Asiakkaiden segmentointi persoonien perusteella sekä tarvittavien lisätietojen hankkiminen segmentoinnin perusteiksi arvioidaan olevan noin yhden työpäivän työ. Lisäksi segmentoinnin päivittämiseen jatkossa on varattava vuositasolla muutamia työtunteja.

Kolmas kehitystoimenpide **koskee asiakaspersoonien ja aiempien toimeksiantojen perusteella saadun asiakastiedon hyödyntämistä myynnin ja markkinoinnin tehtävissä**. Tätä varten esitetään käytettäväksi **tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasia**. Muistilista -kanvaasi on yhdistelmä LEAN -kanvaasista ja business model -kanvaasista. Muistilista -kanvaasiin on lisätty uusina asioina näihin, lähtökohtana toimineisiin työkaluihin verrattuna tarjoustoimintaan liittyviä aikataulu- ja resurssitekijöitä sekä asiakkaan arvonmuodostukseen ja asiakaspersoonaan liittyviä kysymyksiä. Myös kanvaasin kenttien järjestystä on muutettu siten, että muistilista -kanvaasissa pystytään kuvaamaan toimintojen näkyvyysraja. Muistilista -kanvaasissa tarkastellaan seuraavia asioita:

- Asiakkaan ongelma / tarve
 - o kuvataan asiakkaan ongelma ja erityiset tarpeet
 - o kuvataan, millaisia muita ongelmia asiakkuuteen tai toimeksiantoon liittyy tai on aikaisemmin liittynyt
 - o kuvataan, mistä asiakkaan arvo muodostuu
- Ainutlaatuinen arvolupaus
 - o kuvataan, mitä arvoa asiakas palveluyritykseltä saa
- Tehtävät ja ratkaisut
 - o kuvataan, miten yritys omalla toiminnallaan auttaa asiakasta ratkaisemaan toimeksiantoon liittyvän ongelman ja miten yritys huolehtii asiakassuhteen kehittämisestä omissa toiminnoissaan asiakkuuden aikana
- Asiakas ja asiakkuus
 - o kuvataan, kuka on asiakas, onko asiakaspersoonaa ajantasalla ja mihin segmenttiin asiakas kuuluu
 - o kuvataan, miten toimeksiannon vuorovaikutusta tulee hallita
- Resurssit toimeksiantoa varten sekä resurssit tarjoutumista varten
 - o kuvataan yrityksen sisältä tarvittavat resurssit ja persoonatekijät, jotka tarvitaan toimeksiannon toteuttamista varten
 - o kuvataan lisäksi tarjoutumista varten tarvittavat resurssit
- Riskit
 - o kuvataan toimeksiantoon liittyvät riskit (aika, raha, laatu, asiakkuus ja arvonaluonti, turvallisuus)
- Kumppanit
 - o kuvataan toimeksiannon sidosryhmät ja mahdolliset muut vaikutusryhmät
- Kanavat
 - o kuvataan, mitä kautta arvo toimitetaan asiakkaalle
 - o tarjousvaiheessa huomioidaan myös tarjoutumiseen liittyvät tärkeät päivämäärät
- Kulurakenne
 - o kuvataan, mistä toimeksiannon kulut muodostuvat
- Tulovirrat
 - o kuvataan, miten laskutus järjestetään ja miten toimeksiannon tulot muodostuvat

Tarkasteltavista osa-alueista muut, paitsi kulurakenne ja yritysten sisäisten toimintojen kuvaus tehtävän ratkaisemisessa, sijaitsevat joko kokonaan tai osittain näkyvyysrajan vuorovaikutteisella puolella.

Muistilista -kanvaasilla tavoitellaan erityisesti asiakasvaatimusten täyttymistä ja lähtötietojen huomioimista johdonmukaisesti. Väättäjä et al. (2014) toteavat, että onnistuakseen täyttämään asiakkaan tarpeet - kaventamaan toivotun arvon ja tarkoitetun arvon välistä kuilua - on yrityksen ymmärrettävä asiakkaan arvonmuodostumisen tekijät, muotoiltava

oma arvolupauksensa vastaamaan näitä tekijöitä sekä osoitettava asiakkaalle konkreettisesti eri yhteyksissä, miten asiakkaan odotukset tullaan täyttämään (Väätäjä et al. 2014, s. 167). Muistilista -kanvaasi pyrkii keräämään nämä tiedot yhteen ja auttamaan yritystä huomioimaan asiakkaan kokemuksen ja arvonmuodostuksen systemaattisesti palvelupolun kaikissa vaiheissa. Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi on esitetty liitteessä 4.

Kanvaasin käytössä olennaista on, että se systematisoi myynnin, markkinoinnin ja tarjoustoiminnan tehtäviä. Näissä tehtävissä tulisi aina lähteä liikkeelle asiakaspersoonan katselmoinnilla. Onko persoona ajan tasalla? Mitä asiakkaasta tiedetään tähän mennessä ja mikä on epäselvää? Mitä on opittu aiemmista toimeksiantoista? Mitä erityistä uudessa tarjouspyynnössä on? Miten yritys pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet ja onko toimeksianto kannattava yrityksen liiketoiminnan kannalta? Muun muassa nämä asiat kerätään muistilista -kanvaasiin. Kanvaasin avulla asiakashallinta systematisoituu ja asiakkaan kanssa aikaisemmin tehdyn yhteistyön kautta opituista asioista hyödytään.

Muistilistan käyttöä on aluksi testattava pilottiprojektissa ja on selvitettävä, onko työkalussa kehitystarpeita. Tämän jälkeen työkalun käyttö on otettava toimintatavaksi aina tarjoutumisten yhteyteen. Toimenpide vaatii hieman opettelua ja kokeilemista, mutta käytön vakiintuessa työkalun käyttö ei edellytä lisätyötä eikä aiheuta erityisiä kustannuksia.

Neljäntenä toimenpiteenä esitetään **toimeksiantojen välisen kontaktoinnin kehittämistä ja asiakaspersoonien päivittämistä näiden kontaktointien avulla saadun tiedon perusteella**. Yhteyttä asiakkaisiin on ylläpidettävä myös silloin, kun meneillään ei ole aktiivisia projekteja. Asiakkaiden huomioimisessa keskitytään tyypillisesti liikaa nykyisiin asiakkaisiin. Tällöin unohdetaan menneet, ehkä jopa menetetyt asiakkaat, eikä huomioida myöskään uusia, potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen on aktiivisesti kerättävä tietoa näiden kaikkien asiakasryhmien toiminnasta sekä muistutettava heitä olemassaolostaan. Näin yritys varmistaa tarjouspyyntöjen saamisen myös jatkossa. Kontaktoinnit vahvistavat myös palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolla on merkitystä asiakkaan sitoutumisessa ja luottamuksen syntymisessä asiakkaan ja palveluyrityksen välille.

Yrityksen on kehitettävä toimintatapoja, joilla onnistutaan asiakaspersoonan arvostaman kontaktoinnin toteuttamisessa. Olennaista on kontaktoinnin aktiivisuus ja systemaattisuus, mutta myös hienovaraisuus, joka tukee asiantuntijapalvelujen luonnetta.

Kontaktointi voi toisinaan tarkoittaa asiakaskäyntiä, mutta se voi pienimmillään olla myös puhelinsoitto, uutiskirje, henkilökohtainen sähköposti tai muu yhteydenotto. Kontaktointeja on seurattava esimerkiksi erillisten osaprojektien kautta ja niistä voidaan kehittää mahdollisesti myös mitattavia tavoitteita. Kontaktoinneilla saatavat asiakastiedot on tärkeää viedä osaksi asiakaspersoonia. Tällöin asiakasymmärrys kehittyy myös näiden, toimeksiantojen välillä saatavien tietojen avulla.

Kontaktointitapojen kehittäminen sekä kontaktointien aloittaminen vie aluksi hieman enemmän työaikaa, mutta toiminnan vakiintuessa merkitys työajassa on vähäisempi ja toimenpide voidaan lukea kuuluvan tavanomaisiin myynnin ja markkinoinnin tehtäviin.

Viides kehitysehdotus koskee **palveluprosessien visualisointia palvelupoluiksi**. Kuvan muodossa esitetyn palvelupolun avulla palveluprosessien sisällön esittelemisen esimerkiksi neuvotteluissa ja sopimuskentekotilanteissa helpottuu. Kun palveluntarjoajan käsitys prosessin etenemisestä sekä erityisesti toimituksen sisällöstä on visualisoitu, on asiakkaan helpompi saada realistinen käsitys palvelun sisällöstä. Tällöin asiakkaan odotukset palvelua kohtaan voidaan hallita paremmin.

Kuvan muodossa esitetystä palvelupolun kuvauksesta asiakkaan on myös helpompi nostaa esiin palvelun puutteita tai erityisen tärkeitä vaiheita. Visualisoinnilla voidaan ehkäistä ristiriitoja erityisesti laajennuttaessa kansainvälisille markkinoille, kun asiakkaan käyttämä kieli voi tuoda haasteita yhteisymmärryksen saavuttamiseen.

Palveluprosessin visualisoinnit tuovat ulkoisiin palveluihin samanlaista systemaattisuutta, kuin toimintajärjestelmän visualisoinnit toivat sisäisiin palveluihin. Visualisoituja palvelupolkuja on testattu B2B-kontekstissa erityisesti tuote-palvelu-yhdistelmien yhteydessä (ks. mm. Ojala et al. 2015, Passera 2015a, Passera 2015b). Näihin kokeiluihin tutustuminen ja menetelmän soveltaminen aineettomiin asiantuntijapalveluihin on suositeltavaa.

Yrityksen on aluksi määriteltävä erilliset palvelut ja palvelutilanteet, jotka ovat osa palvelupolkua. Tähän on varattava riittävästi aikaa, jotta kaikki olennaiset tehtävät tulevat mukaan kuvauksiin. Toimenpide kytkeytyy tässä yhteydessä toimintajärjestelmän tehtäväkuvausten päivittämiseen. Tehtäväkuvausten laatimisen jälkeen voidaan laatia karkea vedos tyypillisestä palvelupolusta omana työnä. Asiakkaiden kanssa käytettävät kuvaukset on laadittava tarjouskohtaisesti ja tätä varten tarvitaan tehtävien jonkinasteista modularisointia. Modularisoinnin avulla voidaan laatia polkujen kuvauksia jatkossa helpommin, kun modularisoiduista tehtävistä voidaan hankkia valmiit kuvat, joista yritys kokoa palvelupolun kuvauksen osaksi tarjoutumista tai mukaan asiakastapaamiseen. Modularisointia ei kuitenkaan tässä yhteydessä saa sekoittaa palvelujen tuotteistamiseen, sillä asiantuntijatyön on palvelupolun kuvaamisen jälkeenkin oltava aina räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukana.

Palveluprosessien visualisointi vaatii melko paljon työtä ja on suunniteltava huolellisesti. Siksi toimenpiteeseen arvioidaan tarvittavan merkittävästi työaikaa jo suunnitteluvaiheessa. Varsinaiset kuvitukset on lisäksi tilattava mahdollisesti ulkopuoliselta toimittajalta, mikä lisää toimenpiteen kustannusvaikutuksia.

Yhteenveto myyntiin ja markkinointiin liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotettavista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 2 ja tarkempi tarkastelu toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1.

Tavoiteltavat vaikutukset:

Myynnin ja markkinoinnin toimintoihin liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan parannuksia erityisesti toiminnallisen ja emotionaalisen arvon muodostumisessa. Myös taloudellista arvonmuodostumista kehitetään erityisesti asiakashallinnan parannustoimilla sekä palveluprosessien visualisoinnilla palvelupoluiksi, joilla pyritään tehostamaan palvelun tuottamista ja esittelemään asiakkaalle tarjottavien palvelujen sisältöä aiempaa tehokkaammin. Toimenpiteillä on vaikutusta myös symbolisen arvon muodostumiseen. Esimerkiksi kontaktoinneilla toimeksiantojen välillä sekä asiakaspersoonien ja asiakassegmentoinnin kehittämisen avulla asiakkaita pystytään huomioimaan henkilökohtaisemmin, mikä tuo yhteistyöhön merkityksellisyyttä sekä kasvattaa asiakkaan ja palveluntuottajan välistä luotamusta.

Keskeisiä kehitettäviä kontaktipisteitä ovat ihmiset ja esineet. Pääasiallisia kehitettäviä vuorovaikutuksen tasoja ovat välineellinen ja aineeton vuorovaikutus.

Asiakaskokemuksen ajallisen muodostumisen näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet parantavat erityisesti ennakkokokemuksen muodostumista. Palveluprosessien visualisoinneilla sekä tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasin avulla voidaan lisäksi vaikuttaa myös ydinkokemuksen kehittymiseen. Kontaktoinneilla toimeksiantojen välillä vaikutetaan puolestaan jälkikokemuksen muodostumiseen sekä seuraavan palvelupolun ennakkokokemuksen kehittymiseen.

Testaus:

Myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä testattiin asiakaspersoonan laatimista organisaatioasiakkaasta PESTEL-analyysin avulla sekä asiakaspersoonan päivittämistä toimeksiantojen välillä tapahtuvan asiakaskontaktoinnin yhteydessä.

Aluksi laadittiin asiakaspersoonaa PESTEL-analyysillä perustuen asiakkaasta aiempien projektien kautta muodostuneeseen käsitykseen. Lisäksi tutkittiin asiakkaan organisaatiosta julkisissa lähteissä olevaa tietoa, esimerkiksi mitkä ovat asiakasorganisaation arvot ja strategiset tavoitteet, millainen on asiakkaan organisaation rakenne ja minkä organisaatioyksikön kanssa yritys on tekemisissä.

Tämän jälkeen pidettiin yhdessä asiakkaan kanssa yhteistyöpalaveri. Palaverin keskustelun aikana laadittiin asiakaspersoonaa uudelleen PESTEL-analyysin avulla.

Palaverin jälkeen verrattiin ennakkoon laadittua asiakaspersoonaa palaverissa yhdessä asiakkaan kanssa laadittuun persoonaan. Vertailussa havaittiin, että PESTEL-analyysin avulla oli pystytty tunnistamaan jo ennalta asiakkaan persoonan konkreettisimpia vaikuttimia. Yhteistyöpalaverin keskustelu kuitenkin syvensi erityisesti käsitystä asiakkaan arvonmuodostuksesta sekä eri PESTEL-osa-alueiden voimakkuudesta asiakkaan päätök-

senteossa. Ennakkoon oli esimerkiksi arvioitu, että asiakkaalle taloudellinen ja toiminnallinen arvo olisivat päätöksenteossa määräävimmit. Keskustelun perusteella kuitenkin ilmeni, että tärkeintä onkin symbolinen arvo ja että esimerkiksi taloudellinen tehokkuus on päätöksenteossa vähemmän tärkeä tekijä, kuin ennakkoon oli oletettu.

Täydennetty asiakaspersoonaa antaa yritykselle uutta ja melko yksityiskohtaistakin tietoa asiakkaan toiminnasta. Tästä tiedosta on ehdottomasti hyötyä yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä jatkossa. Testin perusteella voidaan olettaa, että tätä tietoa ei olisi saatu ilman asiakaspersoonan laatimista yhdessä asiakkaan kanssa ja että PESTEL-analyysi oli toimiva keino juuri kyseisten tekijöiden huomioimiseen.

Testissä havaittiin, ettei asiakaspersoonan laatiminen ole tehtävänä aivan yksinkertainen. Persoonaa voidaan laatia omana työnä, mutta parempia tuloksia saadaan täydentämällä kuvausta yhdessä asiakkaan kanssa. Olennaista on, että persoonaa on laatimassa useampia henkilöitä, jotta välttyään liian subjektiivisilta näkemyksiltä. Tärkeää on myös tutustua PESTEL-työkalun käyttöön ja opetella käyttämistä ennen yhteistyötä asiakkaan kanssa. Näin toiminta vaikuttaa uskottavalta. Osaaminen vähentää myös PESTEL-tekijöiden arvioinnin subjektiivisuutta ja auttaa ajattelemaan tekijöitä aidosti asiakkaan näkökulmasta. Yrityksessä voidaan harkita PESTEL-pohjien teettämistä valmiiksi, jolloin myös käyttöönoton kynnys madaltuu ja menetelmän käyttäminen helpottuu. Tämän tutkimuksen testissä käytettiin käsin piirrettyä PESTEL-pohjaa.

5.4 Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi

Esitettävät toimenpiteet ja niiden toteutus:

Laadunvarmistukseen, palautteisiin ja mittarointiin liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotetaan tutkimuksen perusteella kymmentä toimenpidettä.

Ensimmäisenä kehitystoimenpiteenä esitetään **poikkeamien seurannan kehittämistä sekä 5-miksi työkalun käyttämistä poikkeamien analysoinnissa**.

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole systemaattisia käytäntöjä poikkeamien seurantaan ja käsittelyyn. Poikkeamiksi ei lisäksi ole tunnistettu muita kuin negatiiviset poikkeamat. Positiivisten poikkeamien tunnistaminen mahdollisuutena jalkauttaa hyviä käytäntöjä laajemmin osaksi yrityksen toimintatapoja tulisi huomioida tehokkaammin.

Lisäksi poikkeamien juurisyitä ei analysoida tehokkaasti, minkä vuoksi poikkeamien käsittely jää hyvin yleiselle tasolle eikä korjaavia toimenpiteitä välttämättä pystytä kohdistamaan konkreettisiin toimintatapoihin.

Toimenpiteenä esitetään, että poikkeamaraportointipohjaan lisätään 5-miksi -työkalu poikkeaman juurisyyn analysointia varten. Lisäksi esitetään, että poikkeamat viedään jatkossa aina asiakkaan tietoon huolimatta siitä, onko poikkeaman havainnut asiakas vai

yrittäjien henkilöstön jäsen. Yrityksen tasolla on sovittava käytännöt, miten poikkeamat käsitellään ja, esimerkiksi, minne poikkeamaraportit tallennetaan. Poikkeamaraportoinnin ja poikkeamien seurannan on oltava osa yrityksen normaalia laadunvarmistusta eikä siihen siksi arvioida tarvittavan erityisiä resursseja.

Myynnin ja markkinoinnin kehitystoimenpiteiden yhteydessä käsiteltiin tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasia, jonka avulla tarjoustoiminnassa kerrytetty asiakasymmärrys voidaan siirtää osaksi toimeksiannon tuotantoa. Laadunvarmistuksen, palautteiden ja mittaroinnin kannalta olennaista on, että tämä asiakasymmärrys huomioidaan myös toimeksiannojen jälkeen onnistumisen arvioimisessa. Siksi laadunvarmistuksen, palautteiden ja mittaroinnin toisena kehitystoimenpiteenä esitetään, että **muistilista -kanvaasi otetaan tarjoustoiminnan lisäksi käyttöön myös projektien seurannassa**. Näin varmistutaan siitä, että asiakkaan asettamat lähtökohdat huomioidaan systemaattisesti myös palvelun tuottamisessa. Kanvaasin tietoja on tarvittaessa päivitettävä, kun asiakasymmärrys kehittyy. Toimeksiannon jälkeen on arvioitava palvelun onnistumista suhteessa etukäteen asetettuihin tavoitteisiin. Tällä tavalla asiakashallinta systematisoituu ja asiakkaan kanssa tehdyn yhteistyön kautta kasvaneesta asiakasymmärryksestä hyödytään jatkossa täysimääräisesti. Muistilistan käyttöä on testattava pilottiprojektissa, jolloin pystytään arvioimaan sen mahdollisia kehitystarpeita.

On suositeltavaa, että muistilistan käyttöä testataan aluksi samassa pilottiprojektissa sekä tarjousvaiheessa että projektin aikana ja selvitetään, onko työkalussa kehitystarpeita. Tämän jälkeen työkalun käyttö on otettava toimintatavaksi kaikissa projekteissa. Toimenpide vaatii hieman opettelua ja kokeilemista, mutta käytön vakiintuessa työkalun käyttö ei edellytä lisätyötä eikä aiheuta erityisiä kustannuksia.

Kolmantena toimenpiteenä esitetään **yhteissuunnittelun ottamista osaksi yhteistoimintaan yrityksen ja asiakkaiden kesken**. Yhteissuunnittelun tavoitteena on saada suunnitteluvaiheessa mukaan mahdollisimman monta eri näkökulmaa varsinaisen suunnittelutyön lähtökohdaksi. Yhteissuunnittelu myös luo mielikuvan yhteisestä tavoitteesta ja antaa hyvän pohjan toimivalle yhteistyölle tulevaisuudessa. (Van Dijk et al. 2010, ss.198-199) Yhteissuunnittelussa päästään näin selvittämään asiakkaiden tarpeita asiakaslähtöisesti.

Yhteissuunnittelun työkaluksi soveltuu **tarinankerronta**. Tarinankerronnan avulla asiakas voi itse kuvailla, miten palvelun käyttäminen etenee. Tarinasta voidaan havaita esimerkiksi mikä asiakkaalle on tärkeää, minkä vaiheen hän haluaa sivuuttaa nopeasti ja mihin hän haluaa osallistua itse. Yhteissuunnittelu ja tarinankerronta myös auttavat kasvattamaan luottamusta asiakkaan ja asiantuntijan välillä.

Yhteissuunnittelua voidaan tuoda osaksi asiakkaiden kanssa muutenkin pidettäviä yhteistyöpalavereita. Yhteistyöpalavereissa voidaan käyttää tarinankerrontaa tilaisuuden läpi-

viennissä tavallisen kokousrungon sijaan. Erityisen tehokasta on, jos yhteissuunnittelutilaisuus voidaan pitää ennen projektin alkamista, kun toimeksiannon sisältöä vielä määritellään. Tämä on kuitenkin harvoin mahdollista asiakkaiden hankintakäytäntöjen vuoksi, ja siksi menetelmää on käytettävä erityisesti toimeksiantojen aikana ja toimeksiantojen välillä pidettävien yhteistyöpalavereiden yhteydessä. Tällöin tarinankerrontaan voidaan yhdistää sekä palautteen kerääminen että tulevien toimeksiantojen sisällön määrittely.

Yhteissuunnittelutilaisuuden ohjaaminen edellyttää hieman perehtymistä tilaisuuksien fasilitointiin sekä kokeiluhalua, mutta varsinaisesti tämän menetelmän ei arvioida aiheuttavan erityisiä kustannuksia, koska varsinaiset tilaisuudet ovat jo käytössä osana prosesseja. Uutta on vain toimintatapa.

Neljäs toimenpide koskee asiakaspalautekyselyjen teettämistä. Kehitystoimenpiteenä suositellaan, että **yritys kilpailuttaa asiakaspalautekyselyn teettämisessä käytettävän yhteistyökumppanin uudelleen**. Nykymuodossa asiakastyytyväisyyskyselyn lähestymistapa on asiakaskeskeinen. Se on perinteinen kyselytutkimus, jossa asiakas vastaa ennalta laadittuihin kysymyksiin tyypillisesti jo päättyneen tai parhaillaan meneillään olevan toimeksiannon perusteella. Aivan kuten kontaktoinnissa, tällöin keskitytään liiaksi nykyisiin asiakkaisiin ja unohdetaan menneet, ehkä jopa menetetyt asiakkaat, eikä huomioida myöskään uusia, potentiaalisia asiakkaita.

Nykyinen kysely muodostuu likert-asteikolla arvioitavista kysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Asiakaspalautekysely teetetään yhteistyökumppanilla, joka myös toimittaa kyselyaineiston analyysin tulokset yritykselle. Tuloksissa on esitetty erilaisia vertailuja likert-asteikolla arvioituista kysymyksistä. Avointen kysymysten vastauksia ei ole analysoitu aineistossa ollenkaan, ainoastaan kategorioitu avoimet vastaukset ennalta sovituihin ryhmiin.

Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi kyselyä tulisi kehittää enemmän asiakasymmärrystä tutkivaksi. Kysymyksiä oli muotoiltava käsittelemään paremmin asiakkaan odotusten täyttymistä ja asiakasarvon muodostumisen mekanismeja. Myös vuorovaikutuksen eri tasot, asiakaskokemuksen osatekijät sekä kokemuksen ajallinen kehittyminen tulisi huomioida kysymyksissä paremmin. Näitä asioita voidaan mitata parhaiten avoimilla kysymyksillä. Näin kyselyn tekijä ohjailee vastaajaa pohtimaan tyytyväisyyttään tietyistä näkökulmista, mutta ei rajoita vastaamista likert-asteikon tapaisella kategorioinnilla.

Nykyisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä keskitytään korostuneesti toiminnallisen arvon mittaamiseen. Kuitenkin erityisesti avoimien kysymysten vastauksista voidaan havaita yrityksen luotettavuuteen, asiantuntijoiden sitoutumiseen sekä toiminnan uskottavuuteen liittyviä seikkoja asiakastyytyväisyyden muodostajina. Tätä ei kuitenkaan nosteta kyselyn analyysiraportissa esiin, mikä vaikeuttaa tiedon käyttämistä kehitystyössä.

Yhteistyökumppanin vaihtamista on pohdittava tarkasti ja vaihtamisprosessi on aloitettava tarvekartoituksella. Yrityksen on ensiksi määriteltävä kyselyyn kohdistettavat odotukset ja tavoitteet. Tämän jälkeen on arvioitava eri toimittajavaihtoehtoja, tutustuttava näiden tarjontaan ja pyydettävä tarjoukset kilpailutusta varten. Toimittajavaihtoehtojen tarkasteluun on hyvä suhtautua myös oppimisprosessina. Esimerkiksi eri toimijoiden käsitteitä palvelumuotoilusta, asiakasyymmärryksen kehittämisen toimintatapoja sekä asiakaspalautteisiin liittyviä osa-alueita voidaan näissä neuvotteluissa kätevästi benchmarkata.

Toimittajakumppanin vaihtamista on tarkasteltava merkittävänä investointina, johon liittyy kohtuullisen paljon kustannuksia sekä sitoutuvia resursseja. Jos eri toimittajan vaihtamista aletaan pohtia ja viedä eteenpäin välittömästi, on uusi toimittaja mahdollista saada mukaan jo seuraavaan asiakastytyväisyyskyselykierrokseen, joka on määrä toteuttaa vuoden 2018 lopussa.

Viidentenä toimenpiteenä esitetään, että myynnin ja markkinoinnin yhteydessä laadittuja **asiakaspersoonia ja persooniin perustuvia asiakassegmenttejä käytettäisi systemaattisesti myös asiakaspalautekyselyjen analysoinnissa**. Nykyisin palautekyselyjen vastaukset on ryhmitelty entisen konsernirakenteen palvelutarjoomaa sekä asiakaskuntaa mukaillen. Tämä jaottelu ei palvele enää nykyistä yritysrakennetta. Asiakaspersooniin perustuvan segmentoinnin käyttö on tässä yhteydessä luontevaa. Koska palautekysely teetetään ulkopuolisella toimijalla, on segmentoinnin kaltaisen yrityskohtaisen tiedon välittämiseen toimittajalle varattava riittävästi aikaa ja resursseja, jotta tulokset olisivat luotettavia. Toimenpide linkittyy nimenomaan asiakaspalautekyselyn teettämiseen ja yhteistyökumppanin kanssa työskentelyyn. Koska on todennäköistä, että yhteistyökumppania tullaan vaihtamaan, on tähän toimenpiteeseen varattava riittävästi aikaa ja resursseja.

Kuudes toimenpide keskittyy **asiakaspalautekyselyn vastausprosentin parannuskeinoihin**. Aikaisempina vuosina haasteena on ollut kyselyn alhainen vastausprosentti. Edellisellä kyselykerralla vastausprosenttia saatiin paremmaksi, kun toimittaja teki täydennyssoittoja muutamille asiakkaille. Nykymuotoisena kahden vuoden välein tehtävä iso palautekysely on melko raskas ja vaatii resursseja sekä yritykseltä että asiakkailta. Kysely on kohtuullisen hyvä lähde asiakkuuksien pitkän aikavälin kehityksen seurantaan, mutta sillä saadaan huonosti tietoa projektien arkeen liittyvistä asiakkaiden ajatuksista. Toimittajakumppanin kanssa on ennen seuraavaa palautekyselyä pureuduttava huolellisesti vastausprosentin kasvattamiseen liittyvien haasteiden ratkaisemiseen. Korjaavia toimenpiteitä voidaan hakea kyselyn teknisen toteutuksen ja kysymyksenasettelujen ratkaisuilla, mutta myös osallistamalla asiakkaat yhteistyöhön ja palvelun arviointiin jo toimeksiantojen aikana. Jos asiakkaat kokevat kuuluvansa asiantuntijayrityksen yhteisöön ja saavansa yrityksen kehittymisestä arvoa myös itselleen, on palautteen antamiselle olemassa parempi motivaatio.

Asiakaspalautekyselyn vastausprosentin parannuskeinoihin tarvittavat resurssit on huomioitu muiden, palautteisiin liittyvien toimenpide-ehdotusten yhteydessä.

Seitsemäntenä toimenpiteenä esitetään **asiakkuuksien kehittymisen ja toimeksiantojen etenemisen seuranta laskutuksen yhteydessä**. Toimenpide kytkeytyy tiiviisti myynnin ja markkinoinnin toimien kehittämiseen.

Laskutus on asiantuntijapalveluissa tärkeä esinekontaktipiste, joka konkretisoi tehtyä asiantuntijatyötä. Laskuista on käytävä ilmi, mitä työtä on tehty ja miten paljon sekä miten toimeksiantoon liittyvä asiakkaan tilaus on edennyt. Tilauksen etenemisestä kertovat esimerkiksi kumulatiivinen tunti- ja kustannusseuranta. Nykyisin yrityksen käyttämä laskutusjärjestelmä ilmoittaa jokaisella laskulla automaattisesti koko toimeksiannon kumulatiivisen laskutuskertymän laskutuskauden kertymän lisäksi. Tämä asia on siis kunnossa. Siksi kehittämisessä on kiinnitettävä erityisesti huomiota tuntiselitekirjauksiin ja tehdyn työn kuvauksiin. Henkilöstöä on ohjeistettava riittävän tarkkojen tuntiselitteiden kirjaamisessa. Kirjausten vähimmäisvaatimukset on syytä esittää toimintajärjestelmässä.

Koska merkittävimmät, tähän toimenpiteeseen liittyvät menetelmät ovat yrityksessä jo käytössä, ei toimenpiteeseen tarvitse varata erikseen resursseja.

Kahdeksas toimenpide koskee **päivittäisen projektipalautteen keräämisen käytäntöjen kehittämistä**. Nykyisin projekteissa saatavaa asiakaspalautetta ei kirjata muistiin systemaattisesti. Päivittäisen asiakaspalautteen kerääminen on olennaista toiminnan kehittämisen kannalta. Asiakkaan hienovaraisiakin vihjeitä on pystyttävä hyödyntämään toiminnan kehittämisessä, ja tämä edellyttää vinkkien kirjaamista muistiin, vinkkien analysointia sekä vinkeistä oppimista.

Päivittäisen palautteen vieminen osaksi toiminnan kehittämistä on asiakaslähtöisyyden ydin. Kun palvelua kehitetään iteratiivisesti asiakkaalta saatavien vinkkien avulla, pystytään toimintaa kehittämään jatkuvasti vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita.

Kohdeyrityksessä on käytössä Yammer-viestintäkanava. Esimerkiksi Yammeria voidaan hyödyntää palautteiden keräämisessä. Palautteiden ja vinkkien keräämistä varten Yammeriin voidaan perustaa ryhmä, jonne yrityksen työntekijät voivat viestittää eri projekteissa esiin nousseita asioita. Aiheet ja ideat on käsiteltävä määrääjoin sekä viestittävä henkilöstölle ja sidosryhmille. Palautteita voidaan käsitellä **samankaltaisuuskaavion** avulla, jolloin palautteesta pystytään tunnistamaan **suunnitteluvetureita**. Nämä menetelmät on kuvattu tarkemmin luvussa 5.5 Innovointi ja toiminnan kehittäminen.

Palautteiden keräämisen aloittamiseen on aluksi varattava muutamia työtunteja. Tärkeintä on, että palautteiden analysointiin nimetään vastuuhenkilö, joka vastaa toiminnasta ja raportoinnista. Toiminnan vakiintuessa tulee aineiston analysointiin varata noin yksi työtunti kuukaudessa.

Yhdeksäntenä toimenpiteenä korostetaan **asiakslähtöisyyden huomioimista mitattavana tavoitteena**. Neilson et al:n (2008) mukaan johdon on autettava asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä ymmärtämään, miten heidän työnsä ja päätöksensä vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan (Neilson et al. 2008, s. 65). Kaplan ja Norton (1996) puolestaan muistuttivat yrityksen eri toimintojen ja mitattavien tavoitteiden syy-seuraussuhteiden tunnistamisesta sekä siitä, että yrityksen on ehdottoman tärkeää mitata myös muita, kuin taloudellisia tavoitteita (Kaplan & Norton 1996, s. 53-79). Uusien toimintatapojen ja työkalujen käyttöönottoon kannustetaan tehokkaasti, kun ne määritellään mitattaviksi tavoitteiksi. Toimintatapojen muutos konkretisoituu, kun käyttöönottoa seurataan systemaattisesti strategisina tavoitteina.

Mittareiksi sopivat aluksi hyvin konkreettiset mittarit, kuten esimerkiksi uusien työkalujen käyttökoulutuksen saaneiden henkilöiden määrä, yhteissuunnittelutyöpajojen pitäminen sekä asiakasapersonien laatiminen. Näillä pystytään mittaamaan toimintatapojen omaksumista ja asiakslähtöisyyteen tähtäävien muutosten liikkeellelähtöä. Myöhemmässä vaiheessa, kun syy-seuraussuhteita on pystytty tunnistamaan laajemmin, voidaan siirtyä enemmän laadullisten mittareiden käyttöön ja mitata työkaluilla saatavia hyötyjä.

Toimenpiteeseen tulee varata aluksi jonkin verran aikaa sekä nimetä henkilö tai työryhmä mittareiden määrittämistä varten. Lisäksi jatkossa mittareiden seurantaan sekä toiminnan arviointiin tulee varata aikaa siten, että voidaan varmistua mittareiden toimivuudesta. Pitkällä aikavälillä toiminta kuitenkin vakiintuu ja tulee osaksi tavanomaista toiminnan seurantaa, jolloin myös erityiset kustannukset poistuvat.

Kymmenes toimenpide koskee **mittaroinnin ja seurannan visualisoinnin parantamista**. Visualisoinnilla voidaan tehostaa mittareiden ja seurattavien tavoitteiden tuntemusta sekä havainnollistaa nopeasti esimerkiksi yrityksen henkilöstölle, miten tavoitteet on saavutettu. Visualisoinnit mittareiden selitteiden yhteydessä kertovat nopeasti, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin tarvitaan korjausliikkeitä. Visualisointi auttaa myös keskittymään tehokkaammin toimenpiteitä vaativiin tehtäviin, kun aikaa ei kulu kunnossa olevien toimintojen tarkasteluun.

Seurannan visualisoinnin lisäksi voidaan käyttää myös avainmittareiden visualisointia. Avainmittareiden esittäminen kuvina tehostaa tavoitteiden sisäistämistä ja kommunikativuutta.

Mittaroinnin ja seurannan visualisoinnissa on ensisijaisesti tarkasteltava olemassa olevien tietojärjestelmien työkaluvaihtoehtoja. Toimenpide voi osoittautua kalliiksi, jos visualisointia varten tarvitaan uusia järjestelmiä. Tällöin on harkittava, että tämänkaltaisen toimenpide toteutetaan erillisenä kehitysprojektina, jos tietojärjestelmiä muutenkin kehitetään.

Toimenpiteen kustannukset muodostuvat pääasiassa tavoitteidenseurantalomakkeen päivittämisestä ja lomakkeen visualisoinnin kehittäminen. Lisäksi on tutkittava nykyisten

tietojärjestelmien mahdollisuuksia visualisoinnin parantamisessa sekä tehtävä tutkimusta vaihtoehtoisista järjestelmistä ja käytännöistä.

Yhteenveto laadunvarmistukseen, palautteisiin ja mittarointiin liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotettavista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 2 ja tarkempi tarkastelu toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1.

Tavoiteltavat vaikutukset:

Laadunvarmistamiseen, palautteisiin ja mittarointiin liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan ensisijaisesti parannuksia toiminnallisen arvon muodostumisessa. Toiminnallisen arvon parantumisen tavoite on parantaa myös taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja systematisoituu. Myös emotionaalista arvonmuodostumista kehitetään esimerkiksi yhteissuunnittelutyöpajoilla sekä muulla asiakkaiden henkilökohtaisella huomioimisella muun muassa asiakaspalautekyselyjen yhteydessä. Nämä osallistavat menetelmät kehittävät myös symbolista arvoa kasvattamalla luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta palveluyrityksen ja asiakkaan välillä.

Keskeisiä kehitettäviä kontaktipisteitä ovat esineet, ihmiset ja toimintatavat. Vuorovaikutuksen tasoista kehityksen kohteena ovat näin ollen kaikki tasot, eli sekä välineellinen, välineetön että aineeton vuorovaikutus.

Merkittävin kehittämisen kohde tässä kategoriassa on asiakaspalautekysely. Asiakaspalautekysely on myös tärkeä, koko palvelupolkua koskeva esinekontaktipiste. Ison, joka toinen vuosi teetetävän palautekyselyn tavoite on antaa vertailukelpoinen kuva asiakkuuksien kehittymisestä pitkällä aikavälillä. Tätä palautekyselyä on lisäksi täydennettävä päivittäisen projektipalautteen avulla. Tavoitteena on, että yhdessä tämä aineisto muodostaa yrityksen asiakkaista kattavaa ja asiakaslähtöisyystavoitteita tukevaa tietoa arvon tuottamisen tueksi, huomioiden eri ikäiset asiakkuudet, menneet, nykyiset ja potentiaaliset asiakkuudet, asiakkuuksiin liittyvät yksittäiset toimeksiannot sekä toimintaympäristöjen muutostrendit kattavasti.

Ajallisesti laadun varmistaminen, palautteiden kerääminen ja toiminnan mittarointi vaikuttavat ensisijaisesti jälkikokemuksen muodostumiseen. Myös uusiin ennakkokokemukseen pystytään vaikuttamaan onnistumalla positiivisen jälkikokemuksen muodostamisessa. Tässä olennaista on erityisesti laatuvirheisiin ja puutteisiin reagoiminen ja ongelmatilanteiden normalisointi. Tavoitteena on, että asiakkaan kokemuksen ja arvon muodostuminen tunnetaan niin hyvin, että ongelmatilanteet pystytään välttämään kokonaan, tai, jos ongelmia kuitenkin ilmenee, vähintään korjaamaan palvelukokemus asiakkaan odotusten mukaisesti yhteistyön jatkuvuuden varmistamiseksi. Normalisointi on tärkeää koko palvelupolun kokemuksen kannalta. Se vaikuttaa parhaillaan muodostuvaan ydinkokemukseen, on merkittävä tekijä jälkikokemuksen muodostumisessa ja vaikuttaa myös uusien ennakkokokemusten muodostumiseen.

Testaus:

Laadunvarmistuksen, palautteiden ja mittaroinnin kategoriasta testattiin yhteissuunnittelua ja tarinankerrontaa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tarinankerrontaa varten valmisteltiin kertomusmatriisi. Matriisin sarakkeet muodostavat palvelupolun ajalliset vaiheet: ajan ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Koska testissä oli kyse rakennusurakan ajallisesta etenemisestä projektina, tarkasteltiin palvelupolun vaiheita termien ”ennen urakkaa”, ”urakan aikana” ja ”urakan jälkeen” kautta, jolloin asiakkaan oli helpompi tarkastella asiantuntijan tarvettaan oman termistönsä ja toimeksiannolle ominaisen etenemisen kautta. Tarinankerronnan apuvälineenä käytetty matriisi on esitetty liitteessä 5.

Yhteistyöpalaverissa asiakasta pyydettiin kertomaan, miten toimeksiannot lähtevät heidän organisaatiossaan liikkeelle, milloin asiantuntijan tarve ilmenee ja miten yhteistyö projektin aikana etenee. Tämän jälkeen tarinaa jatkettiin yhdessä keskustelleen ja tarinan aikana käytiin läpi yhteisen projektin tapahtumia. Matriisin riveille kerättiin tietoa kunkin vaiheen tehtävistä, kumppaneista sekä palvelun tuotantokanavista, esimerkiksi yhteydenpitotavoista.

Tarinankerronnan aikana pystyttiin samanaikaisesti havainnoimaan asiakkaan palvelutarpeita sekä nostamaan esiin yhteistyön ongelmakohtia. Palautteen antaminen aiemmista toimeksiannoista pystyttiin sitomaan sujuvasti osaksi tarinaa samalla, kun käytiin läpi asiakkaan näkemystä toivottavasta toimeksiannon etenemisestä.

Erityisen hyvin tarinankerronta auttoi keskustelemaan yhteistyön ongelmakohdista. Tarinan kautta vaikeita asioita pystyttiin nostamaan esiin luontevasti sekä arvioimaan, miten näitä ongelmia pystyttäisi jatkossa välttämään. Tällaista vuorovaikutusta ei oltu aiemmin saavutettu tavallisissa kokouksissa.

Tarinankerronta nosti myös esiin asiakkaan palvelutarpeita tavallista yhteistyöpalaverimuotoa paremmin. Aikaisemmin kyseisen asiakkaan kanssa on pidetty palavereja, joissa menneet projektit ja tulevat projektit on käsitelty erikseen eikä asiakkaalla ole ollut vapautta kertoa palvelutarpeistaan vapaasti, kun käsittelyssä on edetty aiempien toimeksiantojen kulkuun tukeutuen. Tarinankerronnan aikana asiakkaan tarinasta nousi esiin esimerkiksi yllättäviä painotuksia sekä asiakkaan omiin toimintoihin liittyviä ongelmia, joihin ei oltu osattu asiantuntijana antaa aiemmin apua, sekä aivan uusia toiminnan ydinalueita, joita voidaan jatkossa huomioida toimeksiannoissa.

Testissä havaittiin, että tarinankerronta edellyttää asiakkaalta sekä asiantuntijalta osallistumista, halua keskustella sekä luottamuksen ilmapiiriä. Tilanteeseen on tultava varauksellisesti ja kertomuksen mukaan on heittäydyttävä. Tällä tavalla saadaan parhaita tuloksia.

Testissä havaittiin myös, että asiantuntijan on valmistauduttava tilaisuuteen huolellisesti. Testissä oli mukana asiantuntijayrityksen puolesta tutkimuksen tekijä sekä kaksi tarinankerrontamenetelmään perehtymätöntä asiantuntijaa. Aluksi tarkoitus oli, että toinen näistä asiantuntijoista toimisi tilaisuudessa kirjurina ja kirjaisi kertomusmatriisiin keskustelussa esiin nousevat asiat. Hyvin nopeasti kävi kuitenkin ilmi, ettei muistiinpanojen tekeminen onnistu ilman perehtymistä menetelmään ja matriisin käyttöön, ja kirjuriksi vaihdettiin tutkimuksen tekijä. Testissä käytössä ollut matriisi on tunnettava ja muistiinpanoja tekevän henkilön on osattava kirjata asioita ylös oikeisiin matriisin soluihin. Muussa tapauksessa työkalun käyttö ei ole johdonmukaista eivätkä asiakkaan kertomat tiedot tule välttämättä tulkittua oikein, mikä tekee muistiinpanojen puhtaaksikirjoittamisesta jälkeensä mahdotonta.

Testin perusteella tarinankerronta on erinomainen tapa käydä palautekeskustelua sekä selvittää asiakkaan palvelutarpeita. Ajallisesti tarinankerronta ei vienyt aikaa tavanomaista yhteistyöpalaveria pidempään. Sekä asiantuntijat että asiakkaat olivat tyytyväisiä käytettyyn menetelmään ja pitivät sitä perinteistä palaveria parempana yhteistyöpalaverin muotona. Keskustelun kautta saatiin nostettua esiin yhteistyöhön liittyviä asioita perinteistä palaveria monipuolisemmin ja joustavammin.

5.5 Innovaatiot ja toiminnan kehittäminen

Esitettävät toimenpiteet ja niiden toteutus:

Innovaatioiden ja toiminnan kehittämisen ensimmäiseksi toimenpide-ehdotukseksi esitetään **suunnitteluvetureiden tunnistamista saaduista projektipalautteista**. Palautteiden kerääminen on toiminnan kehittämisen kannalta tuloksetonta, jos kerrytettyä aineistoa ei analysoida ja analyysin johtopäätöksiä viedä toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Suunnitteluvetureita voidaan tunnistaa analysoimalla aineistoa samankaltaisuuskaavion avulla ja etsimällä palautteista toistuvia teemoja. Suunnitteluveturit jäsentävät palautteissa ilmeneviä asiakkaiden ongelmia ja auttavat muodostamaan ongelmista ratkaistavia tavoitteita.

Toimenpide edellyttää toimivia palautekanavia, joiden avulla saadaan kerättyä halutunlaista tietoa. Erityisen arvokkaita ovat vapaasanaiset palautteet ja asiakkailta ohimennen saadut vinkit, vaikkakin juuri tällaisen palautteen analysointi on kaikkein työläintä.

Saadusta palautteesta voidaan analysoinnin jälkeen julkaista työyhteisön sisällä, projektissa tai yleisesti myös yrityksen sidosryhmille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa TOP5-suunnitteluveturit. Julkaiseminen voidaan tehdä tietyin väliajoin säännöllisesti tai aina tarvittaessa. Analysoitujen suunnitteluvetureiden pohjalta voidaan kehittää kehitysideoita valmiiksi, tai osallistaa henkilöstö, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ideoimaan toimenpiteitä yhdessä palveluntarjoajan kanssa.

Palauteaineiston analysointiin on nimettävä vastuuhenkilö, joka vastaa toiminnasta ja raportoinnista. Toiminnan vakiintuessa tulee aineiston analysointiin varata noin yksi työtunti kuukaudessa. Palautteen lähettäminen järjestelmään voidaan hoitaa muun työn ohessa ja tähän on tärkeää osallistaa koko yrityksen henkilökunta.

Toisena kehitystoimenpiteenä ehdotetaan **aloitejärjestelmän käyttöönottoa ja aloite-toiminnan kehittämistä**. Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä varsinaista aloitejärjestelmää. Uusia ideoita on voinut esittää vapaamuotoisesti eri yhteyksissä, esimerkiksi Yammer -keskusteluissa.

Aloitejärjestelmä on viesti henkilöstölle, että yrityksen toimintaa on mahdollista ja täytyy kehittää myös muulla tavalla kuin johdon määräysten kautta ylhäältä alaspäin. Aloitteiden kautta parhaat ideat palvelujen tuotannon käytännöistä saadaan kätevästi yleisiksi toimintatavoiksi. Osallistamalla henkilöstö kehittämään omaa työympäristöään ja tarkastelemaan yrityksen toimintatapoja kriittisesti, vaikutetaan myös positiivisesti työn mielekkyyteen sekä henkilöstön sitoutumiseen ja yhteisen toimintakulttuurin kehittymiseen. Samalla kannustetaan **muotoiluajattelulle** ominaisten innovatiivisten lähestymistapojen hyödyntämiseen ongelmanratkaisussa.

Aloitejärjestelmän kehittämiseen on varattava toiminnan alussa muutamia työtunteja, ja myöhemmin järjestelmän ylläpitämiseen arvioidaan kuluvan noin yksi työtunti kuukaudessa. Mikäli hyviä aloitteita halutaan myös palkita, on aloitejärjestelmän kustannuksina arvioitava myös palkitsemisen kustannukset. Palkitsemisesta on päätettävä ja palkitsemisesta on tehtävä laskelmat järjestelmän kehittämisen ja käynnistämisen yhteydessä.

Kolmas innovoinnin ja toiminnan kehittämisen kehitysehdotus liittyy **eri medioiden, erityisesti sosiaalisen median, käyttöön asiakkaiden, sidosryhmien ja toimintaympäristön vihjeiden ja kehityssuuntien seurannassa**. Menetelmäksi sopii **crowdsourcing**, eli joukkoistaminen. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vinkkejä sekä toimialalla tapahtuvia muutoksia on seurattava aktiivisesti, jotta näiden vinkkien perusteella voidaan kehittää asiakasymmärrystä sekä ennakoida tulevia suunnanmuutoksia. Seuraaminen ja ennakointi mahdollistavat palvelutarpeiden tunnistamisen ja palvelujen kehittämisen aina asiakkaiden tarpeiden mukaan, kun aktiivisesti sopeudutaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Joukkoistaminen parantaa asiakaslähtöisen strategian herkkyyttä. Sen avulla alan viimeisimmät puheenaiheet saadaan sujuvasti osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä.

Kohdeyrityksessä on käytössä Yammer -viestintäkanava. Yammeria voidaan hyödyntää joukkoistamiseen. Joukkoistamista varten Yammeriin voidaan perustaa ryhmä, jonne yrityksen työntekijät voivat viestittää eri medioista havaitsemiaan kiinnostavia aiheita. Aiheet ja ideat on käsiteltävä määrääjoin sekä viestittävä henkilöstölle ja sidosryhmille. Käsitteilyyn soveltuu aiemmin kuvattu **samankaltaisuuskaavio ja suunnitteluvetureiden**

tunnistaminen. Tulosten viestintä ja niiden pohjalta toiminnan kehittäminen voidaan toteuttaa asiakaspalautteista saadun aineiston kanssa samalla tavalla.

Joukkoistamistyön aloittamiseen on aluksi varattava muutamia työtunteja. Aineiston analysointiin on nimettävä vastuuhenkilö, joka vastaa toiminnasta ja raportoinnista. Toiminnan vakiintuessa aineiston analysointiin arvioidaan tarvittavan noin yksi työtunti kuukaudessa.

Yhteenvedo innovointiin ja toiminnan kehittämiseen liittyvien kehityskohteiden kehittämiseksi ehdotettavista toimenpiteistä on esitetty taulukossa 2 ja tarkempi tarkastelu toimenpide-ehdotuksista on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1.

Tavoiteltavat vaikutukset:

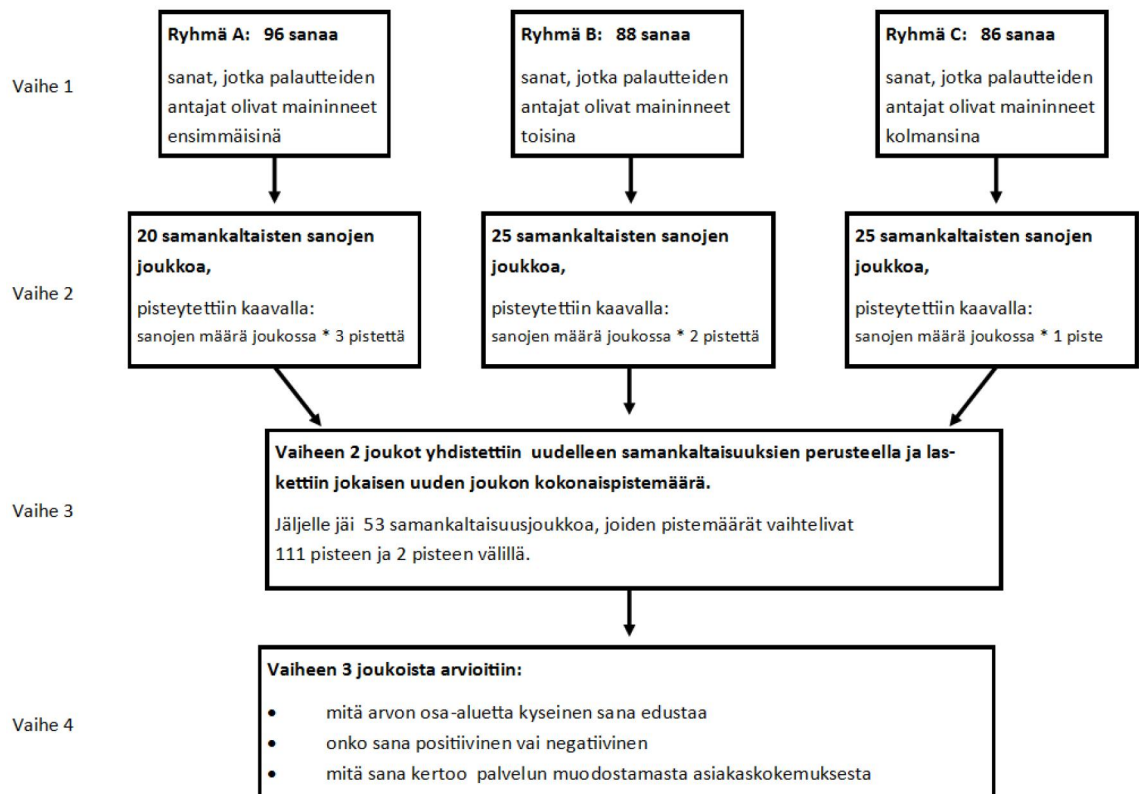
Innovointiin ja toiminnan kehittämiseen liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan erityisesti parannuksia toiminnallisen arvon muodostumisessa. Myös taloudellista arvoa voidaan saavuttaa uusien innovaatioiden sekä tehokkaampien toimintatapojen myötä. Kaikilla esitetyillä toimenpiteillä on onnistuessaan merkitystä myös emotionaalisen arvon muodostumisessa, kun asiakasta ja toimintaympäristöä opitaan ymmärtämään paremmin. Symbolista arvoa muodostuu erityisesti sisäisille asiakkaille aloitejärjestelmän kehittämisen myötä järjestelmän parantaessa organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta: ”minä vaikutan”, ”minä kuulun joukkoon”. Symbolista arvoa muodostuu myös ulkoisille asiakkaille, kun joukkoistamisen kautta sekä projektipalautteista havaittujen suunnitteluveturien vaikutus yrityksen toiminnan kehittämisessä kommunikoidaan oikein: ”toimintani on huomattu”, ”olen tärkeä”.

Keskeisiä kehitettäviä kontaktipisteitä ovat ihmiset ja toimintatavat, eli välineettömän ja aineettoman vuorovaikutuksen muodostumiseen vaikuttavat kontaktipisteet. Toimenpiteiden tulosten kommunikoinnissa kehitetään myös esinekontaktipisteitä ja välineellisen vuorovaikutuksen muodostumista.

Asiakaskokemuksen ajallisen muodostumisen näkökulmasta toimenpide-ehdotukset kehittävät ensisijaisesti ennakkokokemuksen muodostumista. Oleellista on juuri toimenpiteiden toteutuksen sekä tulosten oikea kommunikointi, joilla voidaan osoittaa palveluntarjoajan kiinnostusta asiakkaan elämää ja toimintaympäristöä kohtaan sekä reagoida toimintaympäristöstä saataviin viesteihin.

Testaus:

Innovoinnin ja toiminnan kehittämisen toimenpide-ehdotuksista testattiin suunnitteluvetureiden tunnistamista asiakaspalautteista samankaltaisuuskaavion avulla. Lähdeaineistona käytettiin vuosien 2012, 2014 ja 2016 asiakaspalautekyselyjä, joissa yhtenä kysymyksenä on pyydetty vastaajia kuvailemaan yritystä kolmella sanalla. Analyysin vaiheet on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Suunnitteluveturien tulkinta asiakaspalauteaineistosta samankaltaisuuskaavion avulla: analyysin vaiheet.

Analysoinnin aluksi palautteissa esitetyt sanat jaettiin kolmeen ryhmään (A, B ja C) sillä perusteella, monentenako ne olivat asiakkaiden palautteissa ilmenneet. Samoja tai samankaltaisia sanoja saattoi ilmetä kaikissa kolmessa ryhmässä, mutta tähän ei kiinnitetty huomiota vielä tässä vaiheessa. Tässä vaiheessa ryhmässä A, eli asiakkaiden ensimmäisenä esittämien sanojen joukossa, sanoja oli yhteensä 96, ryhmässä B oli 88 sanaa ja ryhmässä C oli 86 sanaa.

Jokaisen ryhmän sisällä tehtiin tämän jälkeen ryhmittely, jossa kaikki samat ja samaa tarkoittavat sanat yhdistettiin omiksi joukoiksi. Tämän ryhmittelyn jälkeen ryhmässä A oli 20 eri samankaltaisten sanojen joukkoa, ryhmässä B oli 25 joukkoa ja ryhmässä C oli 25 joukkoa. Tästä voitiin havaita, että palautteissa ensimmäisinä mainittujen sanojen ryhmässä oli sanojen keskuudessa vähemmän hajontaa kuin toisena ja kolmantena mainittujen sanojen joukossa.

Samankaltaisten sanojen joukoille laskettiin puoltopisteet sen perusteella, montako sanaa kussakin joukossa esiintyi ja missä ryhmässä ne esiintyivät. Sanat pisteytettiin asteikolla 1-3 siten, että ensimmäisenä esitetyt, eli ryhmään A kuuluvat sanat, saivat kukin kolme

pistettä, toisena esitetyt ryhmän B sanat saivat kaksi pistettä ja kolmantena esitetyt ryhmän C sanat saivat kukin yhden pisteen. Näin esimerkiksi ryhmän A suurimassa samankaltaisuusjoukossa olleet 27 sanaa tuottivat tämän sanan joukolle 81 pistettä.

Analyysin lopuksi kaikkien kolmen ryhmän A, B ja C joukot yhdistettiin vielä kerran samankaltaisuuksien perusteella ja näin syntyneille uusille samankaltaisuusjoukoille laskettiin yhteispisteet lopullista vertailua varten. Tällä tavalla tunnistettiin lopulta 53 erilaista sanaa, joita palautteiden antajat olivat maininneet. Sanoista arvioitiin, mitä arvon osa-aluetta ne edustavat (symbolinen, emotionaalinen, toiminnallinen vai taloudellinen), olivatko sanat sävyltään positiivisia vai negatiivisia ja voitiinko sanasta tehdä päätelmiä palvelun muodostamasta asiakaskokemuksesta.

Sanojen joukosta tunnistettiin kolme eniten pisteitä saanutta sanaa. Näistä sanoista havaittiin, että palautteiden perusteella asiakkaille tärkein osa-alue on toiminnallisen arvon osa-alue. Johtopäätös vastasi ennakko-oletusta siitä, että juuri toiminnallisen arvon muodostuminen on asiakkaille keskeinen arvotekijä. Toiminnallisen arvon tärkeys pääteltiin siitä, että eniten pisteitä saanut sana oli ”asiantunteva”, joka kuvaa yrityksen toimintaa sekä siitä, että suurin osa (26 sanaa / 49 %) asiakkaiden mainitsemista sanoista edusti toiminnallista arvoa. Tästä tehtiin johtopäätös, että yrityksen on jatkossakin keskityttävä erinomaiseen onnistumiseen erityisesti toiminnallisen arvon muodostamisessa.

Samankaltaisuuskaavion avulla tunnistettiin myös toiminnan kipupisteitä. Osa palautteenantajista oli nostanut esiin negatiivisia sanoja. Nämä sanat edustivat ensisijaisesti emotionaalista arvoa. Tästä tehtiin johtopäätös, että kohdatessaan ongelmatilanteita tai asiakkaan reklamaation yhteydessä, yrityksen tulisi keskittyä enemmän asiakaskokemuksen muodostumisen hallintaan ja emotionaalisen arvon muodostumiseen. Keskusteluissa yrityksen asiantuntijoiden kanssa ilmeni, että yleensä esimerkiksi reklamaatioihin tai muihin ongelmatilanteisiin reagoidaan ensisijaisesti korjaustoimenpiteillä tilanteen normalisoimiseksi ja konkreettisen ongelman ratkaisemiseksi toiminnallisen arvon tasolla. Asiakaskokemusta ei tyypillisesti huomioida erityisillä tavoilla. Samankaltaisuuskaavion ja suunnitteluvetureiden avulla saatiin siis tässä yhteydessä uutta tietoa asiakkaiden arvonmuodostuksesta sekä konkreettisia vinkkejä toiminnan kehittämiseen emotionaalisen arvon osa-alueella.

Testin tuloksena voidaan todeta, että samankaltaisuuskaavion avulla on mahdollista tunnistaa suunnitteluvetureita testissä käytetyn aineiston kaltaisesta palautemateriaalista. Saadut tulokset kertoivat yritykselle olennaista uutta tietoa asiakkaiden arvonmuodostuksesta sekä vahvisti myös arvonmuodostuksesta olemassa olevia käsityksiä. Näitä palautteista saatavia tietoja tulisi ehdottomasti hyödyntää paremmin toiminnan kehittämisessä. Aikaisemmin avainsanakysymystä ei ole tulkittu palautteista mitenkään ja kysymys on osin siksi jäänyt huomioimatta toiminnan kehittämisessä.

Testin perusteella todettiin myös, että samankaltaisuuskaavio on menetelmänä jokseenkin työläs. Palautekyselyn yhteistyökumppanin kanssa on syytä keskustella kyselyohjelmiston mahdollisuuksista automaattiseen aineiston käsittelyyn.

Tulosten luotettavuudesta on tässä yhteydessä esitettävä myös muutamia näkökulmia. Käsitellyn yhteydessä ilmeni, että asiakaspalauteaineistossa on jonkin verran päällekkäisyyttä. Palautekyselyjen alhaisen vastausprosentin vuoksi tulosten segmentoinnissa oli käytetty osin samaa aineistoa useassa segmentissä. Tästä syystä voi olla, että jotkut sanat ovat saaneet suhteetonta painoarvoa toisiin verrattuna, mikä havaittiin erityisesti negatiivisiksi määriteltujen sanojen esiintymisessä. Lisäksi on huomioitava, että sanojen samankaltaisuudet, arvon osa-alueet ja sanojan sävyn tulkinnat perustuvat tässä testissä tutkimuksen tekijän subjektiivisiin näkemyksiin. Subjektiivisuudella on voinut olla vaikutusta siihen, miten sanoja on ryhmitelty ja mihin arvon osa-alueeseen ne on tulkittu liittyvän. Subjektiivisuutta voidaan helpoiten hallita toistamalla tutkimus ryhmätyönä.

5.6 Yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona kehitystyön tuloksista laadittiin aikataulu kehitystoimenpiteiden toteuttamista varten sekä muodostettiin prosessimalli asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisestä toimintatavasta.

5.6.1 Aikataulu toimenpiteiden toteuttamista varten

Toimenpide-ehdotuksista muodostettiin kehitystyön päätteeksi aikataulu, jonka avulla kohdeyritys voi aloittaa toimenpiteiden toteuttamisen. Aikataulussa toimenpiteet on ajoitettu aikavälille heinäkuu 2017 – kesäkuu 2020 siten, että tarkasteltavina yksikköinä on puolen vuoden jaksot tämän kolmen vuoden aikana. Ne toimenpiteet, jotka on saatettu alkuun jo tämän kehitystyön aikana, on sijoitettu alkaneeksi aikavälillä 7-12/2017. Aikataulu on esitetty liitteessä 6.

Aikataulun laatimisen lähtökohtana oli järjestää toimenpiteet siten, että helpoiten käytönotettavat toimenpiteet aloitetaan aiemmin ja pikkuhiljaa siirrytään monimutkaisempiin toimenpiteisiin. On huomioitava, että kehitystyön perusteella esitettävät toimenpiteet ovat pääasiassa sellaisia, joiden toteuttaminen ei ole kertatoimenpide, vaan kyse on toimintatapojen muuttamisesta pysyvästi. Aikataulussa esitetyt ajanjaksot kullekin toimenpiteelle pyrkivät kuvaamaan sitä aikaa, joka tarvitaan toiminnan aloittamiseen ja vakiinnuttamiseen. Tämän jälkeen toimintaa on edelleen jatkettava, seurattava ja kehitettävä iteratiivisesti toiminnasta saatavan uuden tiedon perusteella.

Nimenomaan pysyvien muutosten aikaansaaminen edellyttää toimenpiteiden toteuttamiselle kohtuullisen pitkää ajanjaksoa. Kehitystyön aikana havaittiin, että erityisesti toimintakulttuurin muuttumiseen sekä uusien työkalujen käytön opetteluun ja käytön aloittami-

seen on varattava riittävästi aikaa. Työkalut ovat kohtuullisen helppokäyttöisiä, mutta niiden käyttöönotto edellyttää asenteiden muuttumista käytölle myötämielisiksi. Asiantuntijoiden valmiudet rakentaa asiakasymmärrystä vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa vaihtelevat suuresti. Uusien toimintatapojen ja palvelumuotoilun työkalujen avulla näitä henkilöiden välisiä eroja pystytään tasaamaan ja toimintaa systematisoimaan, mutta onnistuminen tässä edellyttää motivaatiota voittaa mahdollinen ilmenevä muutosvastarinta sekä toteuttaa suunnitellut toimenpiteet yksissä tuumin. Tähän tarvitaan koko organisaation sitoutumista. Siksi laaditussa aikataulussa toimenpiteet on jaksotettu kolmelle vuodelle, minkä uskotaan olevan riittävän rauhallinen etenemistahti. Tänä aikana onnistuneet aikaisemmat toimenpiteet lisäävät motivaatiota testata myös myöhemmin toimeenpantavia, monimutkaisempia toimenpiteitä ajanjakson loppupuolella.

Muutosten aikaansaamisessa on huomioitava myös asiakkaiden vaihtelevat valmiudet. Asiakaspersoonien laatimisen yhteydessä on arvioitava, miten vuorovaikutteisissa toimintatavoissa voidaan kunkin asiakkaan kohdalla edetä. Asiakkaiden valmiuksia on tarkasteltava varoen ja enemmän on otettava vuorovaikutuksen kanssa pieniä askelia useasti, kuin pyrkiä suuriin harppauksiin yhdellä kertaa.

Toimenpiteiden toteuttamisessa avainasemassa ovat erityisesti yritysjohton asenteet ja esimerkki. Ylimmän johdon on tuettava sisäisten toimintojen muutoksia konkreettisin toimin. Asiakasrajapinnassa tehtävien muutosten on puolestaan saatava lähiesimiesten vankkumaton tuki, jotta asiakkaiden kanssa suoraan kontaktissa olevat työntekijät saavat tukea vuorovaikutuksen muodostamiseen. Johdon on kannustettava työntekijöitä pohtimaan arvomuodostumista ja arvoketjuja sekä tunnistamaan asiakkuuksia kaikissa toiminnoissa. Tähän päästään, kun tavoitteet asetetaan selkeästi ja konkreettisesti, toimenpiteiden toteuttaminen tapahtuu yhteistyönä henkilöstöä kuunnellen ja toimenpiteiden käyttöönottoa seurataan tavoitteellisesti.

5.6.2 Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöinen toimintamalli

Teoreettisen viitekehyksen sekä kehitystyön tulosten perusteella havaittiin, että asiakasymmärryksen systemaattinen kasvattaminen on tiiviisti yhteydessä organisaation tietämyksen hallintaan. Asiakasymmärrys on yrityksen kilpailuedun kannalta ratkaisevaa tietämystä, jota asiakaslähtöisellä toimintatavalla on pyrittävä jatkuvasti kartuttamaan lisää sekä hallitsemaan systemaattisesti.

Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan malli, jonka avulla yritys pystyy integroimaan palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja osaksi asiantuntijatyötä sekä systemaattisesti kartuttamaan asiakasymmärrystään, kehitettiin kehitystyöstä saatujen kokemusten perusteella Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malliin tukeutuen. Mallissa keskeistä on asiakasymmärryksen systemaattinen kehittäminen kilpailuetua muodostavana tietämyksenä. Mallin vaiheet muodostavat iteraatiokehän, joka auttaa yritystä tarkastelemaan asiakaslähtöisyyttään kilpailuetutekijänä, määrittämään asiakaslähtöisyyden

nykytilan toiminnassaan, arvioimaan toiminnan kehitystarpeita sekä kokeilemaan palvelumuotoilun työkaluja käytännössä. Samalla yritys kartuttaa asiakasymmärrystään uusien iteraatiokierrosten lähtökohdaksi.

Asiakaslähtöisen toimintatavan perusmallissa on neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ymmärtämisen vaihe, jossa palveluyritys sisäistää asiakaslähtöisen toimintatavan edut ja tarpeellisuuden sekä onnistuneen vuorovaikutuksen mahdollisuudet liiketoiminnalle. Yritys tutustuu palvelujen tuottavuuden malliin ja arvonluonnin teorioihin. Yritys tutustuu myös palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun mahdollisuuksiin asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Havaittu asiakaslähtöisyyden tarve kommunikoidaan työyhteisölle sekä sidosryhmille, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Tässä yrityksen johdon rooli on keskeinen. Ylin johto voi parantaa asiakaslähtöisyyden ymmärrystä erityisesti tukitoiminnoissa, kun keskijohdon sitoutuminen ja opastus on merkittävämpää asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön motivoinnissa. Keskeistä on muodostaa vuorovaikutuksen osapuolissa yhteinen käsitys siitä, miten asiakasymmärryksen kasvattaminen hyödyttää kaikkia arvoketjun osapuolia.

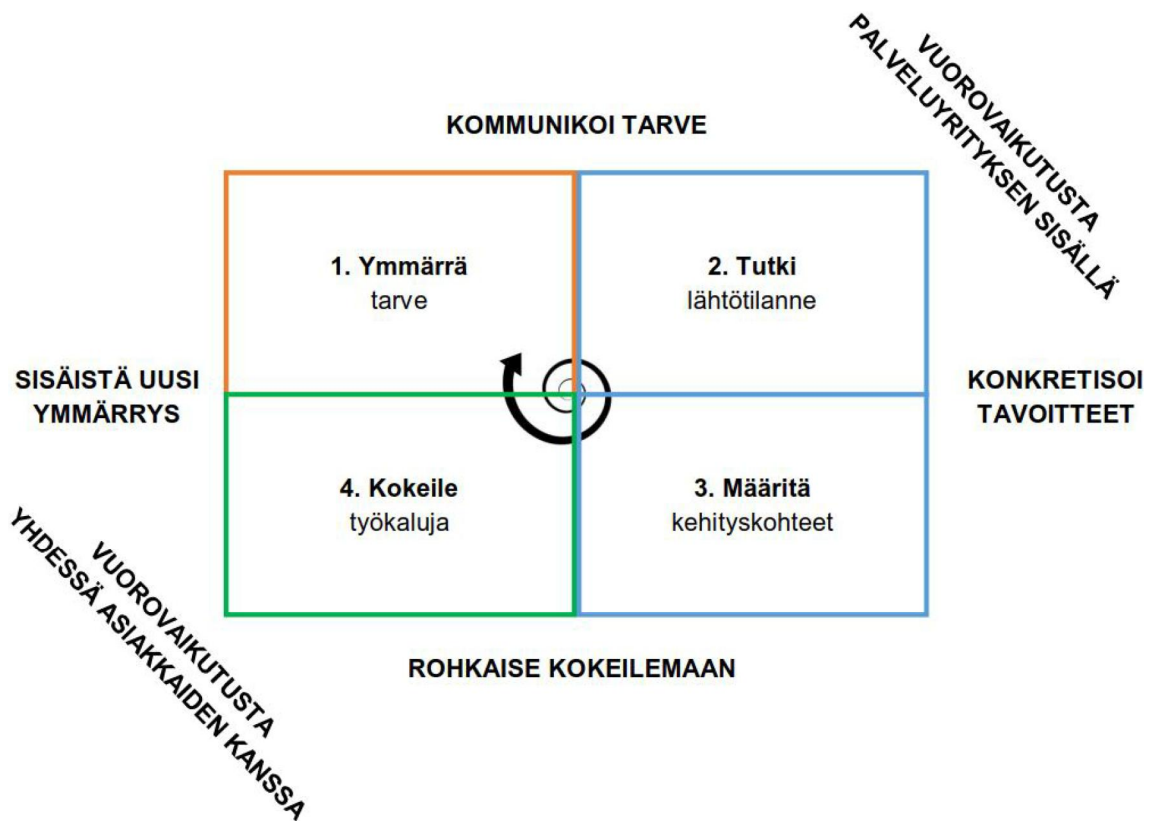
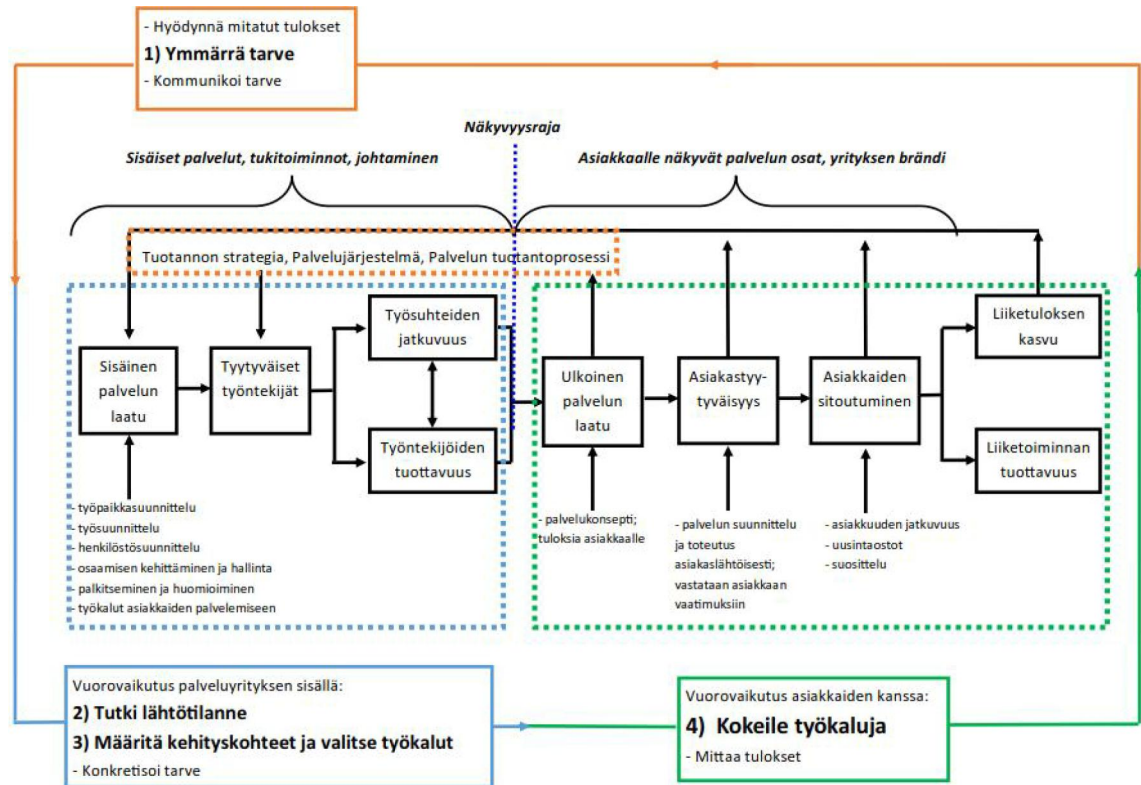
Mallin toisessa vaiheessa yritys käy ensisijaisesti sisäistä vuoropuhelua siitä, miten asiakaskokemus ja asiakasarvo yrityksen palveluissa nykyisin muodostuvat. Yrityksen on tarkasteltava palveluntuotantoprosessejaan sekä määritettävä omien palvelujensa näkyvyysraja. Olennaista on määritellä, kuka milloinkin on asiakkaan roolissa ja millaisia ovat ne arvoketjut ja arvojen järjestelmät, joissa yritys on toiminnallaan mukana. Tällä tavalla yritys pystyy tunnistamaan asiakaslähtöisyyden kannalta keskeiset toiminnot, joita se voi lähteä kehittämään eteenpäin palvelumuotoilun menetelmillä. Tärkeää on myös tarkastella, miten toimintaympäristö vaikuttaa vuorovaikutuksen kehittymiseen sekä asiakasymmärrykseen. Tämä ymmärrys omasta asemasta asiakaslähtöisenä toimijana muodostaa lähtötiedot prosessin kolmannelle vaiheelle.

Kolmannessa vaiheessa yritys siirtyy sisäisestä vuoropuhelusta toimimaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Vaiheen aikana on määritettävä, mikä on asiakasymmärryksen sekä vuorovaikutuksen taso toiminnassa tällä hetkellä; mitä osa-alueita on kehitettävä ja mitä vaalittava. On myös selvitettävä asiakkaiden sekä työyhteisön valmiutta osallistua yhteiseen kehittämiseen. Yrityksen on viimeistään tässä vaiheessa tutustuttava tarkemmin myös palvelumuotoilun menetelmiin ja työkaluihin ja valittava niistä kokeiltavaksi yritykselle sopivat työkalut, joilla kehittää asiakasymmärrystään. On tärkeää, että työkalujen valinnassa tehdään yhteistyötä henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Osallistamalla saadaan selville, löytyykö avainhenkilöiltä jo valmiiksi osaamista tai ideoita käytettävistä työkaluista tai erityistä innokkuutta toimia menetelmien testaajina ensimmäisten joukossa. On tärkeää, että kokeilunhalu herätetään toimijoiden keskuudessa luontaisena uteliaisuutena, eikä johdon määräyksenä ylhäältäpäin, sillä tällä tavalla varmistetaan toimijoiden motivaation säilyminen ymmärryksen kehittämistä kohtaan.

Vaiheessa neljä kokeillaan palvelumuotoilutyökaluja käytännössä. Kokeilun tuloksena työkalujen käyttöä voidaan laajentaa, jos niillä saavutettiin haluttuja tuloksia, tai toisaalta työkaluja voidaan kehittää edelleen kokeilusta saatujen kokemusten perusteella. Olen-
naista on rohkea kokeileminen ja yrittäminen sekä tekemällä oppiminen vuorovaikutuk-
sessa asiakkaiden kanssa. Jos jokin työkalu ei toimi yksittäisessä tilanteessa, on sitä ko-
keiltava toisessa tilanteessa ja eri asiakkaiden kanssa uudelleen. Työkalujen ja menetel-
mien käyttö on aina tilannekohtaista eikä yksittäisen onnistumisen tai epäonnistumisen
perusteella tule tehdä liian tuomitsevia johtopäätöksiä. On myös huomattava, että epäon-
nistuneeltakin vaikuttanut kokeilu kehittää yhtä lailla ymmärrystä asiakkaista sekä mene-
telmien toimivuudesta. Ehkä yhteistyö ei ollutkaan vielä niin läheistä, kuin oli ajateltu,
ehkä asiakasarvon ja -kokemuksen tekijöitä oli tulkittu kyseisen asiakkaan kohdalla väärin
tai ehkä kokeiltu työkalu ei vain soveltunut käyttötilanteeseen tai kyseisille yhteistyö-
kumppaneille. Nämä ovat kaikki tärkeä osa kartutettua asiakasymmärrystä ja oleellisia
tietoja kehitettäessä asiakaslähtöisiä toimintatapoja eteenpäin. Kokeilujen tuloksista on
kehitettävä pysyviä käytäntöjä esimerkiksi aloite- ja palautejärjestelmien prosessien
avulla.

Asiakaslähtöisen toimintatavan mallin neljän vaiheen kautta päästään takaisin alkutilan-
teeseen, jossa yritys voi nyt tarkastella asiakaslähtöisyyden liiketoiminnallisia etuja uu-
delleen iteraatiokierroksen aikana kertyneen uuden tietämyksen avulla. Asiakkaista ja toi-
mintaympäristöstä tiedetään iteraatiokierroksen jälkeen olennaisesti enemmän, kuin en-
nen ensimmäistä iteraatiokierrosta tiedettiin, ja myös toimijoiden rohkeus vuorovaikutuk-
sen syventämistä kohtaan on kasvanut.

Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöinen toimintamalli on esitetty kuvassa 16. Kuvassa
alapuolella oleva kuvio havainnollistaa toimintamallia iteraatiokierroksena ja ylempi ku-
vio osoittaa toimintamallin vaiheiden yhteyden palvelujen tuottavuuden mallin vaiheisiin.



Kuva 16. Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöinen toimintamalli.

6. YHTEENVETO

6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda viitekehys, joka auttaa asiantuntijapalveluyritystä tunnistamaan toimintansa keskeiset, asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat toiminnot sekä osoittaa palvelumuotoilutyökalujen käyttökelpoisuus asiakasymmärryksen kehittämisessä asiantuntijapalveluissa. Työssä luotiin asiantuntijapalveluille asiakaslähtöisen toiminnan perusmalli, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen systemaattisia asiakasymmärryksen kartuttamisen toimintatapoja käyttämällä palvelumuotoilun työkaluja. Kartuttamalla systemaattisesti asiakasymmärrystä, asiantuntijapalveluyritys voi tunnistaa ja kehittää asiakaslähtöisyydestä kestäviä kilpailuetekijöitä.

Asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan malli vastaa myös keskeisiin tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

- Palvelumuotoilun työkaluja on mahdollista integroida osaksi asiantuntijapalveluyrityksen prosesseja.
- Integroinnin hyötyjä ovat asiakaslähtöisen toiminnan systematisoituminen; asiakas pysyy toiminnan keskiössä, kun yrityksellä on käytössään asiakasymmärryksen kehittymistä tukevia työkaluja. Työkalut myös tarjoavat yritykselle johdonmukaisia tapoja kartuttaa asiakasymmärrystä iteratiivisesti.
- Keskeisinä haasteina palvelumuotoilutyökalujen integroimiselle ovat asiantuntijapalveluissa asiantuntijoiden vaihtelevat valmiudet ottaa käyttöön uusia menetelmiä sekä oman asiantuntijuuden korostaminen, mikä saattaa vaikeuttaa asettumista asiakkaan asemaan sekä sen myöntämistä, ettei asiantuntija osaa ratkaista asiakkaan ongelmaa ilman asiakkaan apua. Integrointiin ja uusien työkalujen käyttöönottoon on varattava riittävästi aikaa ja tarvittavaa opastusta yrityksen henkilöstölle. Muutosvastarinta on voitettava onnistuneella ja johdonmukaisella johtamisella, jossa asiakaslähtöisyyttä tuetaan konkreettisilla toimin. Työkalujen testaamiseen on kannustettava ja yrityksen johdon on osoitettava, ettei epäonnistumisia tule kokeiluissa pelätä. Epäonnistumisia on osattavaa tarkastella oppimisenä, joka on olennaisesti osa organisaation iteratiivista kehittymistä kohti ainutlaatuista asiakaslähtöisyyttä. On selvää, että epäonnistunut palvelumuotoilun integrointi tarkoittaa väistämättä menetyksiä henkilöstön työtyytyväisyydessä, jos epäonnistumiset aiheuttavat käpertymistä pettymyksiin.

Tutkimuksen myötä havaittiin, että Heskett et al:n (1994) palvelujen tuottavuuden mallia ei hyödynnetä asiantuntijapalveluissa sen koko potentiaalilla. Porterin (1985) arvoketju-teoriaan verrattuna malli ei myöskään ole kovin tunnettu. Palvelujen tuottavuuden malli

konkretisoi onnistuneesti palvelujen vuorovaikutteisuuden aiheuttamia haasteita palveluyrityksille; tyypillisesti palveluja kehitetään ulkoisen palvelujen laadun näkökulmasta, kun todellisuudessa kestävämpiä ja onnistuneempia muutoksia olisi mahdollista saavuttaa kehittämällä sisäisiä tukitoimintoja, joilla mahdollistetaan asiakasymmärryksen systemaattinen kehittyminen koko työyhteisössä.

Asiakaslähtöisen toiminnan ytimessä on oltava systemaattinen asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tämä edellyttää asiakkaan kokemuksen sekä vuorovaikutuksen muodostumisen tukemista sekä toimintakulttuurin että käytännön tasoilla. Tutkimus vahvisti käsityksen siitä, että yksittäisillä, palvelutilanteista lähtevillä kehitystavoitteilla, saadaan kyllä aikaan inkrementaalisia parannuksia palvelun vuorovaikutustilanteisiin, mutta jos tavoitteena ovat systemaattiset parannukset koko liiketoiminnassa, on olennaista integroida palvelumuotoilu osaksi yrityksen strategiaa ja tuoda se kiinteästi osaksi yrityksen toimintatapoja, kuten johtamista (Matveinen et al. 2015, ss. 42-43). Tutkimus vahvisti myös käsitystä siitä, että vaikka positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakasarvon luomisen merkitys yritysten liiketoiminnalle on laajalti tunnistettu, vaativat kokemuksen ja arvon muodostumisen käytännönratkaisut vielä kehittämistä (Väättäjä et al. 2014, s. 179).

Tutkimus antoi uutta tietoa niin ikään palvelumuotoilun käytettävyydestä asiantuntijapalvelujen kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilu sopii hyvin aineettomien asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan apuvälineeksi. Itseasiassa vaikuttaa siltä, että kuluttajapalvelujen suunnittelussa joudutaan asiantuntijapalveluja useammin turvautumaan yleistyksiin ja käyttäjäprofiilien luomiseen, kun asiantuntijapalveluissa voidaan käyttää laajemmin räätälöintiä ja sallia palveluille laveampi muuntojoustavuus. Näin asiantuntijapalveluissa on ainakin teoriassa mahdollisuus saavuttaa kuluttajapalveluja korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja sitouttaa asiakkaat pidempiin asiakassuhteisiin kuin kuluttajapalveluissa. Palvelujen tuottavuuden mallin mukaisesti asiakkaiden sitoutuminen luo uusintaostoja, mikä vaikuttaa palveluyrityksen kannattavuuteen ja toimii näin motivaattorina kehittää palveluja edelleen asiakkaita miellyttävään suuntaan.

Asiakaslähtöisyyden teoriasta havaittiin, että palvelumuotoilun ja erityisesti asiantuntijapalvelujen kontekstissa asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden välille ei tyypillisesti tehdä selvää eroa. Asiakaslähtöisyys on useammin käytetty termi ja osana palvelujen tuottamista ja kehittämistä korostuu erityisesti vuorovaikutteinen asiakaslähtöisyys. Termistössä asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys kuitenkin sekoittuvat. Tämän tutkimuksen perusteella kirjallisuudessa olisi tärkeää tehdä selkeämmin ero vuorovaikutteisen asiakaslähtöisyyden ja palveluntuottajan tarpeista lähtöisin olevan asiakaskeskeisyyden välille.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa osittain myös siltä, että asiantuntijapalveluissa vuorovaikutuksen rakentamisen menetelmät ja asiakkaan huomioiminen ovat jo jossain määrin yritysten tunnistettu toimintatavoissa. Palvelumuotoilu voi tuoda uusina näkökulmina ja toimintatapoina mukaan voimakkaammin erityisesti muotoiluajattelun erityispiirteitä sekä iteratiivisuutta. Substanssiosaajina asiantuntijat ovat monta kertaa lyömättömiä,

mutta asiakkaan kohtaamisessa ja omien toimintatapojen kyseenalaistamisessa on vielä kehitettävää. Kun palvelumuotoilusta sisäistetään innovatiivisen ongelmanratkaisun kulttuuri, osallistaminen ja iteratiivinen jatkuva parantaminen, on asiantuntijuus mahdollista nostaa aivan uudelle tasolle, kestäväksi kilpailuetutekijäksi.

6.2 Suositukset käytäntöön

Käytännön suosituksina asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi palvelumuotoilun menetelmillä esitetään erityisesti asiakaslähtöisyyden kannalta keskeisten toimintojen tunnistamista, asiakaslähtöisyydelle suotuisan yrityskulttuurin rakentamista, yritysjohton sitoutumista asiakaslähtöisyyteen sekä onnistuneiden kokemusten jakamista avoimesti sidosryhmille.

Asiantuntijapalveluyrityksen, joka haluaa käyttää palvelumuotoilua osana asiakaslähtöistä toimintatapaa, on ensisijaista tunnistaa, missä toiminnoissa sen on mahdollista vaikuttaa asiakasymmärryksen muodostumiseen voimakkaimmin. Kuten Matveinen et al. (2015) ovat todenneet, yksittäisillä, palvelutilanteista lähtevillä kehitystavoitteilla, saadaan kyllä aikaan inkrementaalisia parannuksia palvelun vuorovaikutustilanteisiin, mutta jos tavoitteena ovat systemaattiset parannukset koko liiketoiminnassa, on olennaista integroida palvelumuotoilu osaksi yrityksen strategiaa ja tuoda se kiinteästi osaksi yrityksen toimintatapoja, kuten johtamista (Matveinen et al. 2015, ss. 42-43). Tämän tutkimuksen perusteella keskeiset toiminnot löytyvät ensisijaisesti palvelujärjestelmän näkyvyysrajan tukitoiminnoista. Vuorovaikutteiset osat onnistuvat, kun tukitoimintojen luoma motivaatio on kohdallaan. Keskeistä on havaita, että yrityksen nykyiset prosessit tuottavat jo korvaamatonta asiakasymmärrystietämystä. Asiakasymmärryksen kartuttamiseksi ei todennäköisesti tarvita täysin uusia toimintoja, vaan tärkeämpää on oppia toimimaan jo tuuissa prosesseissa asiakaslähtöisillä tavoilla.

Johtamisessa on korostettava asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luomista. Yritysjohton on varmistuttava siitä, että asiakaslähtöisyys yrityksen toiminnan ydinarvona ymmärretään ja siirretään kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin. Tässä onnistutaan parhaiten, kun ymmärretään sisäisen palvelullistamisen merkitys. Yrityksen johto ja esimiehet voivat soveltaa asiakasymmärryksen hankkimisen työkaluja myös esimies-alaissuhteessa, ja näin omalla esimerkillään kannustaa yrityksen henkilöstöä asiakasymmärryksen kartuttamiseen. Sisäinen palvelullistaminen konkretisoi asiakasymmärryksen hyödyt yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja auttaa asiakaslähtöisen yrityskulttuurin sisäistämisessä.

Yrityksen on myös hyvä havaitava, että asiakaslähtöisyys on voimavarana sitä tehokkaampi, mitä laajemmalle yritys pystyy sen jakamaan omassa toimintaympäristössään ja sidosryhmiensä keskuudessa. Kun tyypillisesti kilpailuetutekijät halutaan pitää yrityksen omana tietona, jopa liikesalaisuuksina, olisi kynttilän pitäminen vakan alla asiakaslähtöisyyden kohdalla virhe. Kun asiakkaat oppivat, mitä palvelumuotoilu on ja miten he siitä hyötyvät, oppivat he myös kertomaan paremmin omista tarpeistaan ja odotuksista. Näin

asiakkaat ovat ajan myötä valmiimpia käyttämään palvelumuotoilun menetelmiä sekä antamaan palveluntuottajalle omaa aikaansa asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Osamisen jakaminen mahdollistaa parempien palvelujen tuottamisen, mistä hyötyvät sekä asiakkaat että palveluja tuottavat yritykset. Tyytyväisyyden kautta pienenee myös asiakkaan tarve yhteistyökumppanin vaihtamiseen. Näin se asiantuntijapalvelujen perusominaisuus, aineeton vuorovaikutteisuus, joka on tässä tutkimuksessa näyttäytynyt pääasialla koko toiminnan suurimpana haasteena, voikin olla suurin mahdollisuus ainutlaatuisena erottautumistekijänä, kun yksilöiden välinen ainutlaatuinen vuorovaikutus valjastetaan tuottamaan arvoa vuorovaikutuksen molemmille osapuolille. Tällöin yrityksellä on käsisään todellinen kilpailuetu, jota on mahdotonta kopioida (vrt. Fernández et al. 2000, s.81).

6.3 Työn arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, voidaanko palvelumuotoilun menetelmillä parantaa asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisyyttä systemaattisesti. On aivan keskeistä todeta, ettei itseasiassa ole olemassa menetelmiä, jotka olisivat vain palvelumuotoilulle kuuluvia toimintatapoja tai työkaluja. Suurin osa työkaluista ovat peräisin esimerkiksi liiketalouden ja markkinoinnin tutkimuksesta sekä antropologian alalta. Palvelumuotoilussa näitä menetelmiä käytetään muotoiluajattelun hengessä uusilla ja innovatiivisilla tavoilla asiakasymmärryksen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen hyväksi. Siksi se, että puhutaan palvelumuotoilun menetelmien tutkimisesta, on jokseenkin harhaanjohtavaa.

Palvelumuotoilun menetelmien käyttäminen edellyttää, että organisaatio on sisäistänyt asiakaslähtöisyyden tavoitteet. Keskeistä on ymmärtää, että käytettävät menetelmät ovat hyödyllisiä vain silloin, kun niillä todella pystytään kartuttamaan asiakasymmärrystä. Työkaluja ei tule käyttää vain sen vuoksi, että ne toimisivat imagotekijöinä tai osoittaisivat asiantuntijan erityistä innovatiivisuutta. Vasta toiminnan tarkoituksellisuus ja saadut, käyttökelpoiset lopputulokset tekevät työkalujen käytöstä onnistunutta palvelumuotoilua. Asiakaslähtöisyyden tavoitteiden sisäistäminen edellyttää organisaatiossa ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutosta. Esimerkiksi muotoiluajattelun tuntemus ja innovatiivisuu-teen kannustaminen ovat keskeisiä kyvykkyyksiä uuden ajattelutavan sisäistämisessä. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu erikseen sitä, miten muotoiluajattelua voidaan istuttaa osaksi yrityksen toimintakulttuuria tai mitkä kannustimet toimivat motivoitaessa henkilöstöä innovoimaan palvelumuotoilun avulla. Tämä tutkimus keskittyi vain konkreettisiin toimenpiteisiin.

Kehitystyössä, arvioitaessa määriteltyjen kehitystoimenpiteiden merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisen ja asiakasarvon muodostumisen näkökulmista, tehtiin muutamia yleistyksiä. Määriteltäessä, mikä kontaktipiste on kulloinkin kehityksen kohteena, ei monestikaan voitu yksiselitteisesti tehdä eroa eri kontaktipistetyyppien, varsinkaan ihmisten ja toimintatapojen, välille. Tällöin molemmat kontaktipisteet määritettiin kehitystoimenpiteen kannalta merkityksellisiksi. Myös asiakaskokemuksen muodostumisen ajallisen

vaiheen määrittelyssä tehtiin yleistysiä. Määrittelyssä ajateltiin yksittäistä asiakkaan toimeksiantoa palvelupolkuna, joka muodostuu esikokemuksesta, ydinkokemuksesta ja jälkikokemuksesta. Asiantuntijapalveluissa on kuitenkin usein vaikeaa määritellä, mistä palvelupolku oikeastaan alkaa ja milloin se päättyy. Esimerkiksi puitesopimuskumppani, joka teettää yhden puolen vuoden projektin viisivuotisen puitesopimuskauden aikana; alkaako palvelupolku tällöin puitesopimuksen alkamisesta vai toimeksiannon alkamisesta? Tai onko kaksi vuotta toimeksiannon jälkeen asiakkaalle lähetettävä palautekysely uusi palvelutapahtuma ja -polku vai osa aiempaa palvelupolkua? Tässä tutkimuksessa toimenpidekohtaisia palvelupolkuja käsiteltiin kokemuksen muodostumisen kannalta erillisinä.

Myös asiakkaan määrittelemisessä on tässä tutkimuksessa tehty yleistysiä. Tässä tutkimuksessa asiakkaan ja yrityksen suhdetta on yksinkertaistettu ajattelemalla, että vuorovaikutuksessa on palvelussa vain kaksi aktiivista osapuolta, vaikkakin useita muita vaikuttajia esimerkiksi toimintaympäristön kautta. Asiakkaan roolin määrittäminen on siksi nostettu erityisenä asiana esille asiakaslähtöisen toimintatavan perusmallin toisessa vaiheessa, koska siihen on käytännön työssä ehdottomasti kiinnitettävä tarkempaa huomiota.

Yksittäisiin palvelumuotoilutyökaluihin liittyviä rajoitteita on pohdittu tutkimusraportin luvussa 5, testattujen työkalujen yhteydessä. Yleisesti on todettava, että tutkimuksen perusteella palvelumuotoilutyökalujen käyttö edellyttää opettelua. Työkalujen sujuva käyttö ja erityisesti käytön tavoitteiden sisäistäminen ovat ehdottomia edellytyksiä asiakasymmärryksen kasvattamiselle työkalujen avulla.

Tutkimuksessa luotiin asiantuntijapalveluilla asiakaslähtöisen toiminnan perusmalli. On huomioitava, että malli on alustava eikä sitä ole testattu tätä tutkimusta laajemmin. Mallin käyttökelpoisuuden varmistamiseksi laajempi empiirinen tutkimus on tarpeen.

Tutkimuksen arvioinnin ja rajoitteiden tarkastelun yhteenvedona arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta vielä Guban (1981) nelijaon mukaisesti. Guban nelijaossa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen uskottavuuden, tutkimustulosten sovellettavuuden, tulosten varmuuden sekä tutkimuksen varmennettavuuden näkökulmista (Shenton 2004, ss.64-65). Shenton (2004) on esittänyt Guban nelijaon näkökulmille kriteeristön, jota vasten tätä tutkimusta voidaan arvioida seuraavasti:

Uskottavuus: puoltavat kriteerit

Tutkimuksen uskottavuutta puoltaa se, että tutkimuksessa sovellettavat tieteenkäsitykset (positivismi ja hermeneutiikka) ovat liiketalouden tutkimukselle ominaisia ja tunnettuja. Tutkimuksen metodit tukevat sovellettavia tieteenkäsityksiä ja metodeja käytetään tavanomaisesti, ei kokeilevasti.

Tälle tutkimukselle uskottavuutta tuo myös se, että tutkija on perehtynyt tutkimuskohteen olevaan organisaatioon ennen tutkimuksen tekemistä ja tuntee sen kulttuurin. Tutkija on organisaation jäsen, mikä mahdollistaa osallistuvan havainnoinnin metodin käyttämisen.

Tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä on tarkasteltu dokumentteja tutkimalla sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimusta on lisäksi tehty sekä kohdeyrityksen sisällä että asiakasorganisaation luona. Tutkimuksessa on ollut mukana varsinaisina tutkimuskohteina 12 henkilöä. Eri metodeilla saatuja tuloksia on hyödynnetty kehitystyössä sekä johtopäätösten tekemisessä toisiaan täydentävästi. Monipuolinen metodien käyttö eri ympäristöissä ja toisiaan täydentävästi tuo tutkimukselle uskottavuutta.

Tutkimus asetettiin kritiikin alle jo sen tekemisen aikana. Tutkimuksen etenemistä refleктоitiin sekä asiantuntijaryhmän kanssa kohdeyrityksessä, kuin myös tutkimusta ohjanneen professorin kanssa säännöllisesti tutkimuksen tekemisen aikana. Tutkimusta tai tutkimuksen osaa opponoivat myös opiskelijakollega työn tekemisen aikana kaksi kertaa ja kohdeyrityksen asiantuntija kaksi kertaa. Tutkimuksen arvioiminen tutkimustyön aikana tuo tutkimukselle uskottavuutta.

Tutkimuksen itsearviointi ja progressiivinen subjektiivisuus varmistettiin erityisesti teoreettisen viitekehyksen iteratiivisella kehittämisellä. Tutkimusprojektin alussa tutkittiin perustutkimuksia, keskivaiheilla keskityttiin empiriaan ja tutkimusjakson lopussa täydennettiin teoreettista viitekehystä empiirisen osuuden aikana esiin nousseiden ajatusten kehittämiseksi. Itsearvioinnin ja progressiivisen subjektiivisuuden avulla teoreettiseen viitekehykseen on pyritty sisällyttämään vain lopputuloksen kannalta olennaisin aiempi tutkimustieto, ja tällä tavalla kasvattamaan tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkimuksen aikana tutkimustulokset lähetettiin kommentoitaviksi tutkimukseen osallistuneille henkilöille jokaisen yhteisen tilaisuuden jälkeen yhteisesti sovitussa muodoissa (tyypillisesti litteroituina, toimitus sähköpostilla). Tällä varmistettiin, että tutkija oli tilaisuudessa ymmärtänyt henkilöiden sanomat asiat oikein ja tutkimuksen johtopäätöksiä voitiin varmuudella työstää näissä keskusteluissa kerätyn aineiston perusteella.

Tutkittava ilmiö kuvattiin tutkimuksen alussa, kun määritettiin teoreettinen viitekehys. Lisäksi tarkasteltiin tutkimukseen liittyvää termistöä, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen lähteiden relevanssia. Ilmiön kuvaaminen ja tutkimuksessa käytettävän termistön tarkastelu auttaa tutkimuksen asettamista muun tutkimustiedon joukkoon ja mahdollistaa tutkimuksen vertailemisen. Nämä parantavat tutkimuksen uskottavuutta.

Uskottavuus: epävarmuustekijät

Tutkimukseen valitut henkilöt valittiin tutkimukseen pääasiassa sattumanvaraisesti. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) kohdeyrityksen

asiantuntijaryhmä, joka osallistui tutkimuksen tulosten kehittämiseen kahdessa palaverissa, 2) kohdeyrityksen muut asiantuntijat, jotka osallistuivat yhteissuunnitteluun asiakkaiden kanssa, sekä 3) asiakasorganisaation henkilöt, jotka osallistuivat yhteissuunnitteluun. Ryhmä 1 valikoitui sattumanvaraisesti ja tutkijasta riippumattomasti. Kuitenkin ryhmä 3 valikoitui tutkijan omien kontaktien kautta ja ryhmä 2 siten, että yhteissuunnittelussa mukana oli asiantuntijoita, jotka jo entuudestaan tunsivat asiakasorganisaation jäsenet (ryhmä 3). Tästä syystä tutkimuksen kohteiden valintaa ei voida pitää täysin riippumattomana.

Tutkimustilanteiden järjestämisessä kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuskohteiden mahdollisuuksiin antaa tietoa tutkimusta varten rehellisesti. Tilanteiden jälkeen pyydettiin palautetta tutkimuskohteilta tiedon antamisen onnistumisesta. Saadun palautteen perusteella tutkimustilanteiden järjestelyt (esimerkiksi yhteinen lounas ennen keskustelua) sekä käytetyt palvelumuotoilutyökalut (esimerkiksi tarinankerronta) auttoivat tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen rehellisesti. Kuitenkin, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset, on lähes mahdotonta arvioida, onko jonkun kertoma lopulta totta vai ei. Siksi tähän kriteeriin liittyy välttämättä epävarmuutta.

Tutkimuksen käytäntöjen iteratiivisuus korostui erityisesti kohdeyrityksen sisäisten asiantuntijapalaverien käytännöissä. Kehitystyön vaiheen 3 jälkeen pidetyn palaverin perusteella toimenpide-ehdotuksia kehitettiin edelleen, ja vaiheen 5 jälkeen pidetyssä palaverissa näitä muutoksia arvioitiin vielä uudestaan, jolloin tehtiin vielä muutoksia johtopäätöksiin. Kehityssuunnitelma muodostui iteratiivisesti näiden asiantuntijatilaisuuksien perusteella. Kuitenkin asiakkailta saatuja tietoja ei yhden tilaisuuden jälkeen kehitetty iteratiivisesti asiakkaiden kanssa, vaan johtopäätöksiä kehiteltiin yrityksen asiantuntijoiden kanssa. Vaikka tällä tavalla pystyttiin käyttämään eri tietolähteiden hyödyntämistä ristiin, on se, ettei asiakkaita kuultu tutkimuksen aikana kuin kerran, tutkimuksen epävarmuustekijä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavan ilmiön ilmenemistä yrityksen eri toiminnoissa. Jos kehitystoimenpiteet nähdään tutkimuksen luotettavuuden kannalta erillisinä tutkimustapauksina, voidaan tutkimusoletusten sanoa pitävän jokseenkin hyvin paikkansa näissä kaikissa tapauksissa. Kuitenkin tutkimuksessa on kyse ilmiön tutkimisesta rajatussa yhteydessä, vain yhdessä kohdeyrityksessä, ja yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta tutkittiin vain yhden asiakkaan kanssa. Näin ollen tutkimuksen perusteella ei voida tehdä kovinkaan yleistäviä johtopäätöksiä tutkimuksen oletusten paikkansapitävyydestä muissa asiantuntijapalveluyrityksissä tai tässä yrityksessä muiden, kuin nyt tutkimuksessa mukana olleen asiakkaan kanssa. Tältä osin tutkimuksen tuloksiin on suhtauduttava lievin varauksin.

Myös tutkijan osaaminen on tutkimuksen uskottavuuteen liittyvä epävarmuustekijä. Tutkija ei ollut aikaisemmin tehnyt vastaavanlaista laadullista tutkimusta. Myös palvelumuotoilun teoria oli tutkijalle uuta. Tämä on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkija

on esimerkiksi saattanut käyttää menetelmiä väärin tai olla kokenutta tutkijaa herkempi luottamaan oletuksiin ja heikkoihin havaintoihin totuuksina.

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta epävarmuustekijä on myös tutkimustulosten vertailun puutteellisuus suhteessa aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Aiemmin tehtyjä tutkimuksia tarkasteltiin tutkimuksen alussa, johdannossa, sekä kirjallisuuskatsauksessa. Tämän tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ole varsinaisesti vertailtu aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, koska aikaisempaa tutkimustietoa täysin vastaavista tutkimuksista ei löydetty. Tämä voi olla tutkimuksen virhe ja puute tai toisaalta jatkotutkimusaihe.

Sovellettavuus: puoltavat kriteerit

Tutkittava ilmiö kuvattiin tutkimuksen alussa, kun määritettiin teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen lähtötietoja ja kontekstia on tarkasteltu erityisesti teoreettisen viitekehyyksen esittelyn yhteydessä sekä kehitystyön toteuttamisen kuvauksessa. Tutkimusta voidaan vertailla esitellyn kontekstin, lähtötietojen sekä tutkittavan ilmiön kuvausten avulla toisiin tutkimuksiin. Sovellettavuuden näkökulmasta tutkimusta voidaan pitää kohtuullisen luotettavana.

Tutkimustulosten varmuus: puoltavat kriteerit

Tutkimuksessa on käytetty dokumenttien tutkimista ja osallistuvaa havainnointia toisiaan täydentävästi. Myös asiantuntijaryhmän ja asiakkaiden kanssa pidettyjen yhteisten tilaisuuksien tuloksia kehitettiin vastavuoroisesti tutkimuksen aikana: asiantuntijaryhmän ideoita asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden ideoita asiantuntijoiden kanssa. Empiirisillä menetelmillä saatu tieto on sidottu teoreettiseen viitekehyykseen kirjallisuuskatsauksen avulla siten, että empiirisen tiedon kehittyessä on aina täydennetty myös teoreettista tietämystä ja laajennettu tutkimuksen empiiristä ja teoreettista osiota toisiaan täydentävästi. Tältä osin tutkimuksen tulosten varmuutta voidaan pitää jokseenkin luotettavana, huomioiden kuitenkin se, mitä on aiemmin mainittu asiakkaiden antamien tutkimustietojen perustumisesta vain yhteen yhteiseen tilaisuuteen asiakkaiden kanssa.

Tutkimustulosten varmuus: epävarmuustekijät

Empiirisessä osuudessa käytetyt metodit on kuvattu tutkimusraportin luvussa 4, joka kuvaa kehitystyön kulkua. Kuitenkin, tutkimuksen toistaminen ei tämän tutkimuksen kohdalla ole mahdollista pelkkien metodien tuntemuksella, koska kyseessä on inhimillisten tilanteiden havainnointi. On oletettavaa, että toistettaessa tutkimus, tulevat uuden tutkimuksen tulokset poikkeamaan tämän tutkimuksen tuloksista johtuen eritoten inhimillisistä tekijöistä ja tulosten sidonnaisuudesta tilanteisiin. Tältä osin tutkimuksen tuloksiin on sisällytettävä epävarmuutta.

Tutkimuksen varmennettavuus: puoltavat kriteerit

Tutkimusraportissa tutkijan oletukset ja uskomukset on pyritty kuvaamaan jokaisessa relevantissa kohdassa. Erityisesti tutkimuksen kehitystyön vaiheita, tuloksia ja tuloksista tehtyjä päätelmiä kuvattaessa on kiinnitetty huomiota tutkijasta johtuviin tutkimuksen rajoitteisiin. Näiden kuvausten voidaan katsoa parantavat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusraportissa käytetään kuvia ja taulukoita havainnollistamaan tekstin sisältöä. Tutkimuksessa toistuvat muutamat keskeiset kuviot (esimerkiksi palvelujen tuottavuuden malli ja palvelujärjestelmämalli). Näiden sisältämää tietoa täydennetään kulloinkin esiteltävän tutkimuksen osion näkökulmasta. Erityisesti näiden kuvioiden avulla tutkimukseen perehtyvä henkilö voi ymmärtää tutkijan johtopäätöksiä sekä seurata päätelmien tekemisen etenemistä johdonmukaisesti.

Tutkimuksen varmennettavuus: epävarmuustekijät

Vaikka tutkimuksessa on käytetty eri metodeja ristiin, ei voida olla täysin varmoja siitä, että tutkijan subjektiiviset oletukset olisi pystytty välttämään kokonaan. Tämä johtuu osin kaksoishermeneutiikan periaatteesta, joka edellyttää tutkimuskohteen hyvää tuntemusta ennen tutkimuksen tekemistä. Hyvä tuntemus tekee tutkijasta tutkittavan yhteisön jäsenen, mikä saattaa voimistaa tutkijan subjektiivisia oletuksia tutkimuskohteesta.

Tutkimuksen empiirisen osuuden rajoitteet on tuotu esiin ja rajoitusten vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin on pohdittu erityisesti tutkimustulosten esittelyn yhteydessä sekä pohdittaessa tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Kuitenkin koko tutkimuksen metodien ja esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen muodostamisen metodeja ei ole erikseen pohdittu. Viitekehys perustuu subjektiiviseen näkemykseen, joka on muodostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella tehtyihin rajauksiin ja valintoihin. Perusteita sille, miten tämä rajausta tehtiin tai rajauksen vaikutuksia tutkimukseen ei kuitenkaan ole tutkimuksessa arvioitu kattavasti. Myös toimintajärjestelmän ja asiakaspalautteiden tarkastelun kulun kuvausta (dokumenttien tutkiminen) voidaan pitää jokseenkin ylimalkaisena. Dokumenttien läpikäynnin vaiheita ei ole seikkaperäisesti selostettu, vaan ainoastaan tämän tarkastelun perusteella tehdyt johtopäätökset on esitetty tutkimustuloksissa. Tutkimustulosten perinpohjainen arviointi ja tarkastelu saattaisi edellyttää tarkempaa käsitystä siitä, miten dokumentteja tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Näiden kriteerien voidaan esittää aiheuttavan epävarmuutta tutkimuksen luotettavuuteen.

6.4 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Asiantuntijapalvelujen kontekstissa asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun aihepiirit tarjoavat lukuisia jatkotutkimusaiheita.

Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta jatkotutkimusaiheissa korostuvat seurantatutkimukset asiakaslähtöisyyden iteratiivisuuden vuoksi:

- Asiakaslähtöisellä toimintatavalla tavoitellaan asiantuntijapalvelutyriksen liike-tuloksen kasvua. Syy-seuraussuhteita voidaan etsiä myös asiakkaiden liike-tuloksen kasvusta. Yhtenä seurantatutkimuksen aiheena esitetään asiakaslähtöisen toi-mintatavan vaikutusten seuranta liike-tuloksen mittareiden avulla sekä yrityksen sisällä että asiakasyrityksissä. Miten asiakasymmärryksen kehittyminen ja asia-kaslähtöisten toimintatapojen käytön vakiintuminen yrityksessä vaikuttaa yrityk-sen liike-tulokseen ja vuorovaikutuksen osapuolena olevan asiakkaan liike-tulok-seen?
- Myös seurantatutkimus asiakasymmärryksen kasvun vaikutuksista asiakaslähtöi-sen toiminnan sisäistämiseen, olisi paikallaan. Onko asiakasymmärryksen kas-vulla merkitystä esimerkiksi asiantuntijoiden rohkeuteen ehdottaa ja kokeilla ai-van uusia työkaluja asiakaslähtöisessä toimintatavassa?
- Asiakaslähtöisen toimintatavan jalkauttaminen työyhteisöön ja osaksi yrityskult-tuuria edellyttäisi myös lisätutkimusta. Millaiset muutosjohtamisen menetelmät soveltuvat parhaiten asiakaslähtöisen toimintatavan jalkauttamiseen ja palvelu-yrityksen henkilöstön motivoimiseen?

Palvelumuotoilun lähtökohdista kiinnostusta herättävät erityisesti palvelumuotoilun lii-ketoiminnalliset ulottuvuudet asiantuntijapalveluille:

- Miten palvelumuotoilu tukee LEAN-ideologiaa tai soveltuu ketterään projektin-hallintaan (eng. *agile*) asiantuntijatyössä? Esimerkiksi hukan minimoimisen, ar-von tuottamisen ja nopean pilotoinnin näkökulmista näissä kolmessa menetelmä-kokonaisuudessa on paljon samankaltaisuutta.
- Miten etnografisen tutkimuksen menetelmiä voitaisi soveltaa asiantuntijapalvelu-jen kehittämiseen edelleen? Löytyisikö asiakkaiden arjesta kuluttajapalvelujen ta-paan kilpailuetekijöitä myös asiantuntijapalveluille? (vrt. Business Insider 2014)

Palvelumuotoilun aihepiiristä jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi myös palvelumuotoilun hyötyjen tutkiminen innovaatiotoiminnassa. Erityisesti palvelumuotoilu osana ekspansiivista oppimista ja yhteiskehittelyä voisi avata uusia näkökulmia asiantuntijatyöstä vuoro-vaikutteisten ongelmanratkaisumenetelmien käyttöympäristönä.

LÄHTEET

- Ala-Maakala, M. (2015) Asiakasarvon hallinta toimitusketjussa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Talouden ja rakentamisen tiedekunta. 90 s. Saatavilla: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/23668/Ala-Maakala.pdf?sequence=1> .
- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3. painos. Osuuskunta vastapaino. Tampere. 318 s.
- Andreassen et al. (2016) Linking Service Design to Value Creation and Service research. Journal of Service Management. Vol. 27 Issue: 1. pp. 21-29.
- Arantola, H. & Simonen, K. (2009) Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. 2009. 46 s.
- Awuah, G. (2008) Analyzing Customer-Orientation Practices of Firms from a Wider Perspective. Journal of Business-to-Business Marketing. Vol. 15(1) 2008. pp. 45-70.
- Bartley et al. (2007) Best Practices in Achieving a Customer-Focused Culture. Benchmarking: An International Journal. Vol. 14. No. 4. 2007. pp. 482-496.
- Bernoff, J. (2011) Competitive Strategy in the Age of the Customer. Forrester Research, Inc. 16 p.
- Bodine, K. (2013) How Does Service Design Relate to CX and UX? Forrester Blogs: Drive Revenue With UX. 4.10.2013. Saatavilla: https://go.forrester.com/blogs/13-10-04-how_does_service_design_relate_to_cx_and_ux/ . Viitattu: 17.12.2017.
- Blomkvist et al. (2010) Service Design Research: Yesterday, Today and Tomorrow; in Stickdorn & Schneider, This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 300-307.
- Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. HarperCollins. New York. 264 p.
- Business Insider. (2014) Here's Why Companies Are Desperate To Hire Anthropologists. Saatavilla: <http://www.businessinsider.com/heres-why-companies-are-desperateto-hireanthropologists-2014-3?r=US&IR=T&IR=T> . Viitattu: 12.11.2017.

- Cardy, R. & Lengnick-Hall, M. (2011) Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach to Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 06/2011, Vol. 26, Number 2. pp. 213-217.
- Clatworthy, S. (2010a) Interaction Design: Services as a Series of Interactions; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 80-87.
- Clatworthy, S. (2010b) AT-ONE: Becoming at-one with Your Customers; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 136-143.
- Crowdsourcing week. (2017) What is crowdsourcing? Crowdsourcing week. Singapore/Iso-Britannia. Saatavilla: <http://crowdsourcingweek.com/what-is-crowdsourcing/> . Viitattu 19.2.2017.
- Desmet, P. M. A. & Hekkert, P. (2007) Framework of product experience. *International Journal of Design*. 1 (1). pp. 57-66.
- Dockalikova, I. & Klozikova, J. (2014) MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis Criteria. *European Conference on Management, Leadership & Governance*; Kidmore End: Academic Conferences International Limited. (Nov 2014). pp. 418-427.
- Eggert, A. & Ulaga, W. (2002) Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 17 (2/3). pp. 107-118.
- Elstelä, N. (2016) *Systeemiorientoitunut palvelumuotoilu. Opinnäytetyö. Muotoilun koulutusohjelma, ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti*. 107 s. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120888/Elstela_Nora.pdf?sequence=2 .
- Fawcett, S. & Fawcett, A. (2014) *The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service; Principles and Strategies for Planning, Organizing and Managing Fulfillment and Service Operations*. Pearson Education, Inc. New Jersey. 214 p.
- Fernández et al. (2000) Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources: A Resource-Based Approach. *Technovation*. Vol. 20. No. 2. pp. 81-92.
- Fischer, M. (2012) *Linkages Between Employee and Customer Perceptions in Business-to-Business Services – Towards Positively Deviant Performances*. (Aalto University publication series Doctoral Dissertations 7/2012). Aalto University School of Science and Technology. 230 p. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3> .

- Frey et al. (2013) How Customer Satisfaction Affects Employee Satisfaction and Retention in a Professional Services Context. *Journal of Service Research*. 16(4). pp. 503-517.
- Gounaris, S. (2005) Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*. 58. (2005). pp. 126-140.
- Gloppen, J. (2011) The Strategic Use of Service Design for Leaders in Service Organizations. *FORMakademisk*, 4 (2). pp. 3-25.
- Grönroos, C. (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WSOY. Porvoo. 360 s.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. painos. WSOY. Juva. 565 s.
- Grönroos, C. (2011) A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction and Marketing Interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2011) pp. 240-247.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2009) Marketing and the logic of service: Value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications. Working paper, No. 542, Finland: Hanken Press/Hanken School of Economics. 40 p. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-061-2> .
- Guba, E. (1981) Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology Journal* 29. 1981. pp. 75-91.
- Harvard Business Review. (2014) Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management. A Report by Harvard Business Review Analytic Services. 16 p.
- Hemilä et al. (2016) Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? Tekes. Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelman opas. Espoo. 56 s. Saatavilla: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf .
- Heskett et al. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. March-April 1994. pp. 164-174.
- Herhausen et al. (2017) When Does Customer-Oriented Leadership Pay Off? An Investigation of Frontstage and Backstage Service Teams. *Journal of Service Research*. 2017. Volume 20(4). pp. 409-425.

- Hertto et al. (2010) Delivering return on service design investments. Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 2. No. 2. September 2010. Service Design Network. Cologne. ss. 32-37.
- Hietikko, E. (2015) Tuotekehitystoiminta. Book on Demand. Helsinki. 188 s.
- Hirsjärvi et al. (2008) Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu. 2008. 448 s.
- Huotari et al. (2003) Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu; Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Gummerus Kirjapaino oy. Saarijärvi. 87 s.
- Hyysalo, S. (2009) Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Helsinki. 319 s. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-558-301-7>
- Hämäläinen et al. (2011) Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen; toim. Miettinen, Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova oy. Helsinki. ss. 43-59.
- Iyer, R. & Johlke, M. (2015) The Role of External Customer Mind-Set among Service Employees. Journal of Service Marketing. 29/1. 2015. pp. 38-48.
- Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006) Mitä on tutkimus? ; Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus. Helsinki. 230 s.
- Kamakura et al. (2002) Assessing the Service Profit Chain. Marketing Science. 21(3). pp. 294-317.
- Kamensky, M. (2008) Strateginen johtaminen; menestyksen timantti. Helsinki. Talentum Media oy. 392 s.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balances Scorecard to Strategy. California Management Review. Vol. 39. No. 1. Fall 1996. pp. 53-79.
- Kimbell, L. (2010) Marketing: Connecting with People, Creating Value; in Stickdorn & Schneider, This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 53.
- Kinnunen, R. (2003) Palvelujen suunnittelu. WSOY. Vantaa. 156 s.
- Koivisto, M. (2007) Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. 82 s.
- Koivisto, M. (2011) Palvelumuotoilun peruskäsitteet; toim. Miettinen, Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova oy. Helsinki. ss. 43-59.

- Korkman, O. & Arantola, H. (2009) *Arki; Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. WSOY. Juva. 143 s.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005) *Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY. Helsinki. 282 s.
- Leinonen, R. (2014) *Muotoilu PK-yritysten kilpailuetuna ja alueellisen muotoilutoiminnan malli; toim. Miettinen, Muotoiluajattelu*. Teknologiainfo Teknova oy. Tampere. ss. 132-145.
- Leppimäki et al. (2003) *Tulevaisuuden ennakointi konseptoinnin tukena; toim. Keinonen & Jääskö, Tuotekonseptointi*. Teknologiainfo Teknova oy. Tampere. ss. 142.
- Luotola et al. (2014) *Elinkaariratkaisujen johtaminen: Epävarmuuden hallinta palvelumuotoilun keinoin; toim. Martinsuo & Kohtamäki, Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: Kehittämisen keinot ja menetelmät*. Teknologiainfo Teknova oy. Tampere. ss. 54-65.
- Løwendahl, B. 2000. *Strategic Management of Professional Service Firms*. 2. Edition. Copenhagen School of Business Press. 191 p.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014) *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Print Best, Viro, Talentum, 199 s.
- Mankins, M. & Steele, R. (2005) *Turning Great Strategy into Great Performance*. Harvard Business Review. Jul/Aug2005, Vol. 83 Issue 7/8, pp. 64-72.
- Matveinen et al. (2015) *Systematic Implementation of Service Design*. Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 7. No. 1. May. 2015. Service Design Network. Cologne. pp. 42-45.
- Maurya, A. (2010) *How to Document Your Business Model On 1 Page*. Saatavilla: <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd> . Viitattu 3.11.2017.
- McCrory et al. (2017) *A Holistic Framework to Embed Good Company Practice for Customer Retention*. The TQM Journal. Vol. 29. No. 2. 2017. pp. 257-275.
- Menor et al. (2002) *New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration*. Journal of Operations Management 20 (2002). pp. 135-157.
- Michel et al. (2012) *Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer Contact Employees*. Cornell Hospitality Quarterly 54(2). pp. 161-173.

- Miettinen, S. (2011) Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista; toim. Miettinen, Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova oy. Helsinki. ss. 21-41.
- Miettinen et al. (2011) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova oy. Helsinki. ss. 12-17.
- Neilson et al. (2008) The Secrets to Successful Strategy Execution. Harvard Business Review. Vol. 86 Issue 6, pp. 60-70.
- Olkkonen, T. (1994) Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. 143 s.
- Ojala et al. (2015) Valmet's journey: Enhancing Customer Experience; in User Experience and Usability in Complex Systems – UXUS. Final Report 1/2015. Fimecc Publications Series No. 8. 2010-2015. pp. 165-168.
- Ornamo (2017) Palvelumuotoilija Mikko Koivisto on trendien haistelija. Suomi. Saatavilla: <https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilija-mikko-koivisto-trendien-haistelija/> . Viitattu: 17.12.2017.
- Osterwalder et al. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley & Sons inc. New Jersey. 290 p.
- Osterwalder et al. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Getting Started with ... Value Proposition Design. Wiley & Sons inc. New Jersey. 290 p.
- Parker, S. & Heapy, J. (2006) The journey to the interface. How public service design can connect users to reform. Demos. London. 117 p.
- Passera, S. (2015a) Visual Negotiation Maps: Focusing on customer needs and expectations during sales negotiations and contacting; in User Experience and Usability in Complex Systems – UXUS. Final Report 1/2015. Fimecc Publications Series No. 8. 2010-2015. pp. 174-177.
- Passera, S. (2015b) Make Your Contracts Visual and User-Centered: for superior customer experience and collaboration; in User Experience and Usability in Complex Systems – UXUS. Final Report 1/2015. Fimecc Publications Series No. 8. 2010-2015. pp. 181-186.
- Payne et al. (2009) Co-Creating brands: Diagnosing and de-signing the relationship experience. Journal of Business Research. Vol. 62, No. 3. pp. 379–389.

- Plowman, T. (2003) *Etnography and Critical Design Practice*. Design Research; Methods and Perspectives. The MIT Press. Cambridge. pp. 30-38.
- Porter, M. (1985) Kilpailuetu; Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin+Göös. Espoo. 648 s.
- Powell, T. (2017) Strategy as Dilligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review* 2017. Vol. 59(3). pp. 162-190.
- Pynnönen et al. (2011) The New Meaning of Customer Value: A Systemic Perspective. *Journal of Business Strategy*. Vol 32. Issue 1. pp. 51-57.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1998) A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees. *The Journal of Service Marketing*. Vol. 12. Iss. 5. (1998). pp. 379-396.
- Rintamäki et al. (2007) Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality*. Vol. 17. No. 6. 2007. pp. 621-634.
- Rintamäki, T. (2016). Asiakasarvon johtamisesta kilpailuetua. Tampereen kauppakamarilehti. 26.4.2016. Saatavilla: <http://tampereenkauppakamarilehti.fi/blogi/asiakasarvon-johtamisesta-kilpailuetua> . Viitattu: 18.6.2017.
- Rope, T. (1991) Asiakaskeskeinen markkinointi. 6. painos. Gummerus. Jyväskylä. 184 s.
- Ruckenstein et al. (2011) Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Sitra. Edita Publishing oy. Helsinki. 144 s.
- Saffer, D. (2007) *Designing for Interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices*. New Riders. Berkley. 232 s.
- Saunders et al. (2009) *Research methods for business students*. 5. edition. Lombarda. Pearson Education Limited. 614 p.
- SC5. (2016) Business Model Canvas suomeksi. Suomi. Saatavilla: <https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref> . Viitattu 28.5.2017.
- Schneider, J. (2010) Graphic Design: Providing Visual Explanation; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. ss. 68-79.
- Setijono, D. & Dahlgard, J. (2007) Customer Value As a Key Performance Indicator (KPI) and a Key Improvement Indicator (KII). *Measuring Business Excellence*. Vol.11. Issue 2. pp. 44-61.

- Shaw, C. (2007) *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value*. Palgrave Macmillan. Hampshire. 187 p.
- Shenton, A. (2004) Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* 22. 2004. pp. 63-75.
- Sheth, J. & Uslay, C. (2007) Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (2). pp. 302-307.
- Sipilä, J. (1996) *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. 3. painos. WSOY. Porvoo. ss. 386
- Spohrer, J. & Maglio, P. (2008) The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-creation of Value. *Production and Operations Management*. Vol.17. Issue 3. pp. 238-246.
- Stern, S. (2013) *Sharpen Customer Experience Focus with Employee Engagement*. Forrester Research INC. 12 p.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010) *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. 373 p.
- Sundberg, H-R. (2015) *The Role of User Experience in a Business-to-Business Context*. (Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1278). Tampere University of Technology. 204 p. Saatavilla: https://tutcris.tut.fi/portal/fi-les/2460388/sundberg_1278.pdf
- Sundberg, H-R. (2017) *Business design. An Introduction to Customer-centric Business Development*. Gofore Oy. 2017. 53 p. Saatavilla: <https://gofore.com/business-design-lyhyt-oppimaara-nyt-yksissa-kansissa/>
- Theoharakis et al. (2009) The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-business Service Profit Chain. *Industrial Marketing Management*. 38. 2009. ss. 914-924.
- Toivakainen, S. (2014) *Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa*. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunta. 92 s. Saatavilla: <http://URN.fi/URN:NBN:fi:tti-201501291017>
- Toskovic, T. (2016) *A Different View on Service Design: The Perspective of the Participant*. Master's Thesis. Aalto University. School of Science. 102 p. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201602161375>
- Tuulaniemi, J. (2011) *Palvelumuotoilu*. Talentum. Helsinki. 303 s.

- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. (2011) Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi; toim. Miettinen, Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova oy. Helsinki. ss. 77-97.
- Van der Haar et al. (2001) Creating Value that Cannot Be Copied. *Industrial Marketing Management*. Volume 30. Issue 8. November 2001. pp. 627-636.
- Van Dijk, G. (2010) Design Ethnography: Taking Inspiration from Everyday Life; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 108-115.
- Van Dijk et al. (2010) This is a toolbox – not a manual; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. BIS Publisher. Amsterdam. pp. 150-211.
- Van Oosterom et al. (2010) Service Design Thinking in Practice; in Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. 5. painos. Amsterdam. pp. 218-295.
- Verhoef et al. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 85, No: 1, pp. 31-41.
- Vienamo, T. (2014) Palvelumuotoilu ja organisaatio – kohti strategista tasoa. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto yliopisto. Muotoilun laitos. 92 s. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201409182662>
- Virtanen et al. (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki: Tekes. 72 s. Saatavilla: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf> .
- Väätäjä et al. (2014) Creating Value Through User Experience: A Case Study in the Metals and Engineering Industry. *International Journal of Technology Marketing*. Vol. 9. No. 2. 2014. pp. 163-186.
- Welado oy. (2017) Suomi. Saatavilla: <http://www.welado.fi/> . Viitattu: 30.7.2017.
- Wieseke et al. (2011) How Leaders' Motivation Transfers to Customer Service Representatives. *Journal of Service Research*. 14(2). pp. 214-233.
- Yee et al. (2011) The Service-profit Chain: An Empirical Analysis in High-contact Service Industries. *International Journal of Production Economics*. 130. 2011. pp. 236-245.

Yoo, J. Y., Arnold, T.J. 2016. Frontline Employee Customer-Oriented Attitude in the Presence of Job Demands and Resources: The Influence Upon Deep and Surface Acting. *Journal of Service Research*. Vol 19(1). pp. 102-117.

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

1/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoittelevat vaikutukset	Kustannukset
1	Rekrytoinneissa huomioitava yrityksen toimintakulttuuri. Empatian ja vuorovaikutustaitojen tunnistaminen osaamisena; persoonan huomiominen osana asiantuntijuita.	Rekrytointihaastattelu suunniteltava niin, että henkilön persoona saadaan esiin substanssiosaamisen lisäksi. Suunnittelu on tehtävä yrityksen sisällä, henkilöstöä kuunnellen. Rekrytointihaastattelusta saatavat kokemukset on huomioitava seuraavissa haastatteluissa. Työkaluksi sopii esimerkiksi tarinankerronta: "kerro, miten toimit, kun menet valvojana työmaakäynnille?" Yrityksen toimintakulttuurin ja työtapojen esitleminen rekrytoilavalle henkilölle. On arvioitava, onko rekrytoilavalla henkilöllä toimintakulttuurin kamalia suodisia ominaisuuksia sekä valmiuksia omaksua yrityksen toimintatavat?	Tarinankerronta	Muodostetaan emotionaalista arvoa yrityksen ja uuden yöntekijän välille (positiivinen haastattelukokemus). Vaikutetaan ulkoisten palvelujen ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan uuden yöntekijän ennakkokokemukseen ja ulkoisen palvelun ydinkokemukseen. Systematisoidaan vuorovaikutustekijöitä yrityksen ydinarvona.	Arvio: kysymysten valmisteluun 7,5 h, sis. henkilöstön osallistaminen, testaaminen rekrytointihaastattelujen yhteydessä ei aiheuta lisätyötä, toiminnan kehittäminen jatkossa muun rekrytointiyön ohessa
2	Persoonaalisuutta kuvaavat avainsanat osaksi henkilösesiteitä/ansioetelöitä, "Ihminen esiin"	Määritellään yritystasolla käytettävät avainsanat tai lähteet, joista on sopivaa nostaa esiin avainsanoja. Asiakkailla vinkkejä siitä, millaiset avainsanat tai lähteet herättäisivät mielenkiintoa ja olisivat positiivista uutta tietoa asiantuntijoista. Myös työkaveriden esiin tuomat avainsanat toisistaan voidaan huomioida. Soviteaan paikka avainsanoille henkilöesitteestä. Avainsanojen lisääminen esitteeseen normaalin esitteiden päivitystyön yhteydessä (kukin henkilöstön jäsen päivittää esitteensä itse yhdenmukaisten ohjeiden mukaan).	Suunnitteluveturit, empaattinen muotoli	Muodostetaan emotionaalista arvoa (yöntekijäkokemus, innostava ilmapiiri) sekä symbolista arvoa (persoonan ja henkilön arvojen arvostaminen). Vaikutetaan ulkoisten palvelujen esineet -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ulkoisen palvelun ennakkokokemukseen ja sisäisten palvelujen ydinkokemukseen.	Arvio: yritystasolla avainsanojen ja lähteiden määrittelyyn 3 h, muuten voidaan toteuttaa osana normaaleja tehtäviä
3	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen osana henkilöstön osaamista	Tarvittaessa formaalia koulutusta vuorovaikutustaidoista ja esimerkiksi työpaikatyöskentelyn fasilitoimista. Erialaisten tilaisuuksien (mm. henkilöstöpäivät) yhteydessä vuorovaikutteisten toimintatapojen käyttäminen yrityksen omissa toimimoissa ja tätä kautta tekemällä oppiminen. Yrityksen tulee osoittaa, millaisin toimintatapoin pyritään. Kehityskeskusteluissa vuorovaikutustaito-osaamisen ja osaamisen kehittämistarpeiden arviointi.	yhteis suunnittelu- työpaja	Muodostetaan emotionaalista arvoa (yöntekijäkokemus, innostava ilmapiiri) sekä toiminnallista arvoa (tehokkaat, yrityksen arvojen mukaiset toimintatavat). Vaikutetaan ulkoisten palvelujen ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemukseen (sekä sisäiset että ulkoiset palvelut).	Arvio: yritystasolla kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen 5 h, muuten voidaan toteuttaa osana normaaleja tehtäviä
4	Asiakaslähtöisyyteen vastuuttaminen ja asiakaslähtöisyystyö osaksi organisaation kaikkia tehtäviä	Toimintajärjestelmän kehittämisen yhteydessä laaditaan uudet tehtäväkuvaukset, joissa on huomioitu jokaisen tehtävän asiakaslähtöisyystavoitteet ja mahdollisuudet vaikuttaa asiakaslähtöisyyden onnistumiseen. Uudet tehtäväkuvaukset katselmoidaan yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstön mielipiteet huomioidaan kuvausten laatimessa. Jatkossa myös tehtäväkuvaukset katselmoidaan ja tarvittaessa päivitään muun toimintajärjestelmän katselmontien yhteydessä.	empatia, osallistaminen	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa (tehokkaat, yrityksen arvojen mukaiset toimintatavat, yhteinen päämäärä). Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä ja tarjotaan toiminnalle ohjeet (myös symbolista arvoa: "kuulun joukkoon"). Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemukseen.	Tehtäväkuvauksia on tällä hetkellä 13. Muutamia uusia tarvitaan lisää, joita organisaation jokainen tehtävä on kuvattu. Arvio: tarvitaan 16 tehtäväkuvausta, kuvauksen päivittäminen 5 h/tehtävä, kommentit ja korjaukset 3 h/tehtävä, yhteensä 128 työtuntia laatimiseen, jatkossa päivittäminen muun työn ohessa

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

2/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoiteltavat vaikutukset	Kustannukset
5	Toimintapolitiikan selkeyttäminen 5-miksi menetelmällä	5-miksi -menetelmän avulla voidaan tarkastella tavoitteiden konkreettisia, toteutettavaa tasoa. Menetelmän avulla voidaan jakaa toimintapolitiikka, visio ja arvot pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja näin johtaa näistä lähtökohdista helpommin mitattavia tavoitteita. Henkilöstön osallistaminen: kysytään henkilöstöltä konkreettisia esimerkkejä toimintapolitiikan, vision ja arvojen toteuttamisesta käytännössä. Tällä selvitetään, onko hierarkia selkeä ja onko tavoitteet ymmärretty.	5-miksi menetelmä	Muodostetaan toiminnallista arvoa. Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä (osallistamisella myös symbolista arvoa, "kuulun joukkoon"). Vaikutetaan ihmisiin ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemukseen.	Arvio: voidaan toteuttaa osana normaalia toimintajärjestelmän kehitystyötä, henkilöstön osallistaminen onnistuu esim. Yammerin kautta tai kehityskeskusteluissa. arvioitu aika yhteensä 15 h
6	Sidosryhmäkaritoius ja toimintaympäristövaikuttimien arviointi PESTEL-menetelmän avulla, analyysin visualisointi	Tehdään toimintaympäristön vaikuttimien arviointi sekä sidosryhmäkaritoitus yhtäaikaisesti PESTEL-analyysin avulla. Tunnistetaan kunkin osa-alueen keskeisimmät vaikuttimet ja sidosryhmät. Visualisoidaan analyysi osaksi toimintajärjestelmää. Asiakailita ja muilta sidosryhmitä saatavat vinkit vaikuttimista on huomioitava analyysissa. Jatkossa analyysin päivittäminen tarvittaessa toimintajärjestelmän katselointien yhteydessä.	PESTEL-analyysi	Muodostetaan toiminnallista arvoa. Systematisoidaan toimintaympäristön vaikuttimien tunnistamista ja vaikutuksia yrityksen toimintaan. Parametaan mahdollisuuksia havaita symbolista arvoa muodostavia tekijöitä. Vaikutetaan ennakkokokemukseen ja ydinkokemukseen.	Arvio: 7,5 h (tekijöiden määrittely ja kuvon piirtäminen)
7	Asiakkuusajattelu ja palvelullistaminen osaksi tukitoimintoja	Asiakkuuksien määrittely sisäisissä toiminnoissa; kuka on asiakas, keta milloinkin palveliaan? Mikä on vaikutus loppuasiakkaalle? Asiakkuuksien ja arvokeijun lenkkien kuvaaminen toimintajärjestelmän tehtävien kuvauksissa. Palvelullistaminen ja asiakkuusajattelu osaksi toimintakulttuuria. Ylimmän johdon kommunikotava tehokk aasti tavoitteet yrityksen sisällä sekä motivoitava lähesimiehia tukemaan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön onnistumista. Benchmarking muiden yritysten toimivista käytännöistä ja niiden avulla oman toimintatavan kehittäminen.	muobiluajattelu, empaattinen muotoilu, benchmarking, osallistaminen	Muodostetaan toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa sisäisissä asiakkaissa, jolloin vaikutetaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä ja konkretisoidaan haluttuja toimintamalleja. Vaikutetaan ihmiset ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan koko palvelupolkuun (sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden).	Arvio: voidaan toteuttaa osana normaalia toimintajärjestelmän kehitystyötä sekä johtamista, yritys-kulttuurin juurruttaminen on tehtävä jokaisena päivänä uudelleen, eli sille mahdollotia laskea kustannuksia
8	Toimintajärjestelmän rakenteen kuvaaminen palveluekologiana/järjestelmänä, näkyyvysrajan määrittely, saman kuvan toistaminen prosessikuvausten yhteydessä	Kuvataan toimintajärjestelmän rakenne palveluekologiana ja -järjestelmänä. Määritellään näkyyvysraja selkeästi (prosessit näkyyvysrajan molemmin puolin). Toistetaan sama kuva toimintajärjestelmän prosessikuvausten yhteydessä ja osoitetaan aina, missä kondassa järjestelmää kulloinkin käsiteltävä prosessi sijaitsee. Yrdenmukaistetaan kuvat ja toimintajärjestelmän rakenne/sisällysuettelo.	visualisointi	Muodostetaan toiminnallista arvoa (ohjeiden selkeyttäminen) ja symbolista arvoa (osoitetaan jokaisen tehtävän merkitys järjestelmässä). Vaikutetaan ihmisiin ja toimintatapohin kontaktipisteinä. Vaikutetaan ennakkokokemuksen ja ydinkokemuksen muodostumiseen.	Arvio: 37,5 h (toimintojen määrittely, rakenteen määrittely, kuvan piirtäminen, arviotu siten, että kaksi henkilöä työskentelee toimenpiteen kanssa 2,5 työpäivää)

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

3/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU-menettelmä/toimintatapa sopii?	Tavoittelevat vaikutukset	Kustannukset
9	Toimintajärjestelmän laatiminen wiki-muotoon, toimintajärjestelmän peilistaminen, videoiden käyttö ohjeistuksessa	Toimintajärjestelmän visualisointi (toimenpide-ehdotus nro 8) voidaan käyttää linkkien taustana wiki-muotoisessa esityksessä. Wiki-muotoisen toimintajärjestelmän laatimiseen tarvitaan uusi tietojärjestelmä. Wiki-järjestelmään luodaan seurantaohjelminto, josta saadaan tietoa toimintajärjestelmän käytöstä, mm. avautuen määrä osa-alueittain. Uuden tietojärjestelmän on luettava tätä toimintoa. Videota voidaan tehdä jo nykyisillä välineillä (esim. Skype). Tarvittaessa voidaan hankkia kehittyneempiä ohjelmia lisäksi. Videoiden linkittämisen on onnistuttava uudessa tietojärjestelmässä.	osallistaminen (interaktiivisuus), visualisointi	Muodostetaan toiminnallista arvoa (ohjeiden selkeyttäminen) ja emotionaalista arvoa (ohjeiden löytäminen helpottuu). Vakuetaan esine- ja toimintavat -kontaktipisteisiin. Vakuetaan ydinkokemuksen muodostumiseen.	Arvio: uuden järjestelmän hankinta 80 h, uuden järjestelmän käyttöönotto 35 h, toimintajärjestelmän siirtäminen wiki-muotoon 100 h, videoiden tekeminen 35 h
10	Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet	Toimintajärjestelmän kuvaus palveluekologiana/-järjestelmänä voidaan tuoda systemaattisesti mukaan perehdytysmateriaaliin. Wiki-muotoisen toimintajärjestelmän ympärille voidaan rakentaa myös perehdytysmateriaalia. Sähköinen perehdytys.	osallistaminen	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokkaat ja yhdenmukaiset toimintavat) ja symbolista arvoa ("minun halutaan kuuluvan joukkoon"). Vakuetaan esine- ja kontaktipisteisiin ja toimintavat -kontaktipisteisiin. Vakuetaan ydinkokemuksen muodostumiseen. Systematisoidaan tavoitteiden toimeenpanoa.	Arvio: perehdytysmateriaalin uudistaminen ja testaaminen kahdessa eri vaiheessa 35 h, sähköisen perehdytysmateriaalin tuottaminen 70 h
11	Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet	Liiketoiminnan riskeissä on huomioitava asiakaskunnan rakenne ja eri asiakkaiden voimakkuus. On arvioitava arvostiritoja liike toiminnan ja asiakkaiden välillä. Projektien riskienhallinnan ohjeistohin on otettava mukaan asiakkuudet riskinä. Asiakkailta saatavat virnit on huomioitava riskien tunnistamisessa.	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi	Muodostetaan toiminnallista arvoa ja taloudellista arvoa, kun välitetään konkreettisesti riskkejä. Tunnistettuja riskkejä voidaan hyödyntää myös emotionaalisen ja symbolisen arvon muodostamisessa (mm. eettisyys, ekologisuus jne.). Vakuetaan ihmiset -kontaktipisteisiin ja toimintavat -kontaktipisteisiin. Vakuetaan ennakkokokemukseen ja ydinkokemukseen. Systematisoidaan tavoitteiden toimeenpanoa.	Arvio: muistilistan läpikäynti projektin alussa 2 h, kanvaasin kehittäminen edelleen 3,5 h
12	Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet	Muutamia henkilöstön edustajia ohjeistetaan ensimmäisinä käyttämään uusia työkaluja ja mm. pitämään yhteissuunnittelutyöpajoja. Nämä henkilöt voivat tämän jälkeen kouluttaa muun henkilöstön pikkuhiljaa. Tärkeintä on, että mahdollisimman moni pääsee heti mukaanesim. työpaikoihin ja alkaa kokeilla menetelmien ja työkalujen käyttämistä asiakkaiden kanssa itsenäisesti. Rutini syntyy kokemuksen kautta. Samalla on arvioitava, tarvitaanko mahdollisesti ulkopuolinen kouluttaja kouluttamaan fasilitoitintin.	Kaikki, jotka päätetään ottaa käyttöön osallistaminen	Muodostetaan toiminnallista arvoa (yhdenmukaiset toimintavat) ja emotionaalista arvoa (osallistaminen ja huomiointi). Vakuetaan esine- ja ihmiset -kontaktipisteisiin. Vakuetaan ydinkokemuksen muodostumiseen.	Arvio: kouluttamiseen 2 h/hlö = noin 110 h, lisäksi mahdollinen fasilitaattorikoulutus

LITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

4/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoiteltavat vaikutukset	Kustannukset
13	Asiakaspersoonien laatiminen (organisaatiopersonaat ja tarvittaessa henkilöpersoonat hankintojen/projektien avainhenkilöistä)	Laaditaan asiakkaista organisaatiopersonaat PESTEL-analysin avulla. Tutustuttava mm. aiempiin toimeksiantoihin sekä asiakasorganisaatiosta saatavilla olevaan julkiseen tietoon. Työ alkuun sisäisesti, kuvausten tarkentaminen asiakkaiden kanssa erilaisten yhteisten tilaisuuksien yhteydessä.	persoonat (PESTEL-analyysi)	Muodostetaan toiminnallista arvoa ja taloudellista arvoa. Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat-kontaktipisteisiin. Vaikutetaan koko palvelupolun kokemuksen muodostumiseen.	Arvio: persoonan laatiminen noin 2 h/asiakas, tarkentaminen yhteisten tilaisuuksien ja toimeksiantojen valmistumisen jälkeen 1 h/tilaisuus, yhteensä noin 35 h €€
14	Asiakaspersoonien hyödyntäminen asiakassegmentoinnissa	Laadittujen asiakaspersoonien pohjalta tehdään jaoteltu asiakassegmentteihin. Laotelukriteerit on määriteltävä asiakaspersoonista korostuvien tekijöiden perusteella, esim. avonmuodostuksen lähtökohdat voi olla talanen. Työ alkuun sisäisesti, segmentoinnin tarkentaminen asiakkailla saatujen vihjeiden avulla, segmentit tarkentuvat asiakaspersoonan tarkentumisen myötä.	samankaltaisuus- kaavio	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokas segmentointi) ja symbolista arvoa (asiakkaiden piirteiden huomiointinen). Vaikutetaan ihmiset- kontaktipisteisiin ja toimintatavat-kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ennakkokokemuksen muodostumiseen (kun noudatetaan segmentoinnin antamia tietoja asiakkuudesta).	Arvio: segmentointi valmiiden asiakaspersoonien perusteella 3,5 h, segmentoinnin seuranta ja tarkentaminen jatkossa 4 h/vuosi €
15	Asiakaspersoonien ja aiempien toimeksiantojen hyödyntäminen myymisessä, markkinoinnissa ja tarjoustoiminnassa, tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasin hyödyntäminen	Myynnin, markkinoinnin ja tarjoustoiminnan tehtävissä lähdetään aina liikkeelle asiakaspersoonan katseleminen. Onko persoona ajan tasalla? Mitä asiakkaasta tiedetään tähän mennessä ja mikä on epäselvää? Mitä on opittu aiemmista toimeksiantosista? Jne. Katseleminen varten on käytettävä tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi, jolla varmistetaan asiakkaan tarpeiden ja odotusten huomiointinen tarjouksen laatimisessa systemaattisesti. Muistilista on olettava avuksi myös projektien siirtyessä tarjousvaiheesta tudentoon. Asiakkaille voidaan tuoda yhteistyötilanteissa (esim. sopimusneuvottelu) avoimesti esille, miten tarjouksen laatimisessa tehtyjä päätelmiä on tehty, ja näin varmistaa päätelmien oikeellisuutta.	palvelun kehittämisen kysymyslistat, kanvaasiyökalut	Vaikutetaan arvon muodostumiseen kaikilla tasoilla. Systematisoidaan asiakaslähtöistä toimintaa asiakkaan koko palvelupolussa. Kontaktipisteinä ihmiset.	Arvio: muistilista -kanvaasin testaaminen tarjouksen teon yhteydessä ja täydentäminen 9 h, kehittäminen edelleen 4 h, yhteensä noin 13 h €
16	Kontaktointit toimeksiantojen välillä ja asiakaspersoonan päivittäminen	Kehitetään toimivat toimintatavat hienovaraiseen kontaktointiin ja esim. yrityksen kuulumisten kertomiseen yhteyden ylläpitämiseksi myös toimeksiantojen välillä. Asiakkaiden vihjeitä on kuunneltava menetelmien valitsemisessa ja kehittämisenässä. Kontaktointin seuranta esimerkiksi erillisen osaprojektin kautta. Mahdollisesti mitattavaksi tavoitteeksi kontaktointien määrä tai kuinka moni kontaktointi on johtanut tarjouspyyntöön.	persoonat	Vaikutetaan erityisesti emotionaaliseen arvoon (asiakkaan huomiointinen ja arvostaminen). Kehitettävänä kontaktipisteinä ihmiset ja esineet (esim. uutiskirje). Vaikuttaa ennakkokokemukseen (huom. jokainen kontaktointi on myös itsenäinen palvelutapahtuma.)	Arvio: toimintatapojen määrittely 5 h, kontaktointit 1h/kk €€
17	Palveluprosessin visualisointi palvelupolkuksi esimerkiksi kuvakaskirjoitusten avulla	Benchmarking muiden yritysten käyttämistä menetelmistä. Palveluprosessin vaiheiden sanallisten kuvausten tarkentaminen; valittava tarjouspyyntö ja tarjoutuminen, jossa tietoisesti testataan tätä menetelmää. HUOM! Aikataulujen laatiminen tarjouksiin on jo osittain ollut tätä työtä. Arvioitava, voisiko aikataulujen visualisuutta vielä parantaa sekä milloista palautetta aikatauluista on tähän mennessä saatu. Palveluprosessin vaiheiden kuvaaminen visuaalisesti kuvakaskirjoituksen keinolla. Esittelen asiakkaalle ja tarvittaessa iterointi asiakkaan ehdotusten pohjalta.	visualisointi, kuvakaskirjoitus, benchmarking	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa (yhtenmukaaset toimintatavat, vähemmän väärinkäsityksiä toimitusten sisällöistä) ja emotionaalista arvoa (hyvä kokemus). Vaikutetaan erityisesti esine-kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemuksen muodostumiseen.	Arvio: uudentyyllisen tarjoutumisen laatiminen noin 40 h, Jos päädytään monimukaisiin kuvituksiin ja tarvitaan ulkopuolista apua on ulkopuolisen työvoiman ohjaukseen ja arvioitiin käytettävä enemmän aikaa, 50 h + ostopalvelut €€€

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

5/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoiteltavat vaikutukset	Kustannukset
18	Poikkeamien seurannan kehittäminen ja 5-miksi työkalun käyttäminen poikkeamaraportoinnissa	Pohja poikkeamien raportoinnille on olemassa. Lisätään pohjaan vielä 5-miksi -työkalu poikkeaman juurisyyn analysointia varten. Poikkeamat viedään aina asiakkaan tietoon, jos poikkeama koskee asiakasrajapinnassa toimimista (huolimatta siitä, onko poikkeaman havainnut asiakas vai yrityksen oma henkilöstö). On sovittava, miten poikkeamat käsitellään yrityksen tasolla ja mime poikkeamaraportit tallennetaan. Käsitelty ensin sisäisesti, sisäisen käsittelyn jälkeen käsitellään poikkeamat vielä myös asiakkaan kanssa, jos ovat ilmenneet asiakasrajapinnassa. Asiakailta saatava palautetta poikkeamien raportoinnista ja korjaavien toimenpiteiden onnistumisesta ja palaute vielävä käytännöiksi poikkeamien käsittelyn meneteltyrapoihin.	5-miksi menetelmä	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokkaat, yrityksen arvojen mukaiset toimittavat). Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä sekä tarjotaan toiminnalle selkeät tavoitteet ja ohjeet. Vaikutetaan esineet -kontaktipisteisiin sisäisissä palveluissa ja erityisesti toimittavat -kontaktipisteisiin ulkoisissa palveluissa. Vaikutetaan ydinkokemuksen ja jälkkokokemuksen sekä tuleviin, ulkoisten asiakkaiden ennakkokokemiin.	Arvio: ei lisäkustannuksia, poikkeamien seuranta ja käsittely on osa tavonomaista toiminnan kehittämistä ja seurantaa
19	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi avuksi projektien seurantaan; mm. onko projektiin aikana ylläpidetty asiakaspersoonan arvonnmuodostustekijöitä?	Muistilistan läpikäynti sekä erityisesti asiakkaasta tehtyjen päätelmien arviointi projektin aikana. Asiakaspersoonan kehittäminen edelleen projektin aikana saatavan uuden tiedon perusteella.	palvelun kehittämisen kysymyslistat, kanvaasityökalut, persoonat	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa (yhdenmukaiset toimittavat, asiakkaan ei tarvitse turhaan toistaa odotuksiaan vaan ne muistetaan) sekä emotionaalista arvoa (hyvä kokemus). Vaikutetaan esine- ja toimittavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemuksen ja jälkkokokemuksen muodostumiseen sekä tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: muistilistan läpikäynti projektin alussa 2 h, kehittäminen edelleen 3,5 h
20	Yhteissuunnittelu ja tarinankerronta osaksi yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa	Pidetään asiakkaiden kanssa yhteistyöpalaverite, joissa voidaan käyttää tarinankerrontaa tilaisuuden läpiviennissä tavallisen kokouksurungon sijaan. Erityisen tehokasta on, jos "tarinankerrontatyöppä" voidaan pitää ennen projektin alkamista, kun toimeksannon sisältöä vielä määritellään. Tämä on kuitenkin harvoin mahdollista asiakkaiden hankintakäytäntöjen vuoksi, ja siksi työpaljamenetelmää on käytettävä projektien aikana ja putesopimuksissa esimerkiksi vuosittain pidettävien yhteistyöpalaveriiden yhteydessä. Taloin tarinankerrontaan voidaan toimivasti yhdistää sekä projektipalautteen kerääminen että tulevien toimeksiantojen sisällön määrittely.	yhteissuunnittelu-työppä, tarinankerronta	Muodostetaan toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa, jolloin vaikutetaan asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä ja konkretisoidaan haluttuja toimintamalleja. Vaikutetaan erityisesti ihmiset- ja toimittavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan erityisesti jälkkokokemuksen ja tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: käyttökoulutus laskettu aiempiin tehtäviin, käyttämisen ei aiheuta lisätyötä, koska voidaan käyttää normaaleissa yhteistyötilanteissa, joita järjestettäisi asiakkaiden kanssa muutenkin
21	Asiakaspersoonien perusteella laaditun asiakassegmentoinnin käyttö systemaattisesti myös asiakaspalautteiden analysoinnissa	Asiakaspalautekyselyssä käytettävän yhteistyökumppanin kanssa käydään läpi asiakassegmentointi ja sovitaa palauteaineiston ryhmittelyistä segmentoinnin mukaisesti.	asiakas persoonat	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokkaampi toiminta) ja emotionaalista arvoa (kokemuksen huomiominen). Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä. Vaikutetaan esineet- ja toimittavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan erityisesti jälkkokokemuksen ja tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: yleisesti asiakaspalautekyselyn teettämisen ohjaukseen yhteistyökumppann välittämisen jälkeen 35 h

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

6/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoiteltavat vaikutukset	Kustannukset	
						€€€
22	Asiakaspalautekyselyn teettämisessä käytävän yhteistyökumppanin kilpailuttaminen asiakasähtöisyystavoitteiden varmistamiseksi.	<p>On määriteltävä tavoitteet, jotka asiakaspalautekyselyllä halutaan selvittää. Asiakkaiden vinkit on huomioitava palautemenetelyjen kehittämisessä.</p> <p>Myös yhteistyökumppanilla suoraan saatava palautteiden tulosten analysointi vaatii kehittämistä. Mm. arvomuodostuksen ja suunnitteluvetureiden tunnistaminen on jatkossa hyvä saada osaksi palautekyselyjen tulosten tulkitusta suoraan yhteistyökumppanilta. Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasia onasta näkökulmasta.</p> <p>Välillään muutamia toimijoita, jolle lähetetään tarjouspyyntö asiakaspalautekyselyn toteuttamisesta. Näiden kanssa käydään keskustelu kyselyn teettämisestä. Erityisesti kiinnitetään huomiota toimittajien kykyyn täyttää yrityksen tavoitteet palautekyselyn teettämisessä sekä mahdollisuudet myös projektipalautteen ja välittömän ”fiilisipalautteen” keräämiseen.</p> <p>Mahdollisesti vaihdetaan nykyinen yhteistyökumppani toiseen toimijaan.</p>	tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi	Tavoitellaan parempaa taloudellista ja toiminnallista arvoa (oma toiminta) sekä palautekyselyn emotionaalista arvoa asiakkaiden suuntaan. Kontaktipisteinä esineet ja ihmiset. Vaikutetaan erityisesti ulkoisen palvelun jälkikokemukseen sekä tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: tavoitteiden määrittely 30 h, toimitajavaihtoehtojen esiminen ja valitseminen 20 h, kilpailuttaminen 15 h, neuvottelet 15 h, + kyselyyn teettämisen kustannukset	€€€
23	Asiakaspalautekyselyn vastausprosentin parannustoimenpiteet	<p>Yhdessä yhteistyökumppanin kanssa sekä asiakkailta kysymällä on arvioitava syytä nykyiseen, melko alhaiseen, vastausprosenttiin asiakaspalautekyselyssä. Toimenpiteet vastausprosentin parantamiseksi voivat tulla joko suoraan asiakkailta tai yhteistyökumppanilta.</p>	osallistaminen, yhteissuunnittelu	Tavoitellaan parempaa toiminnallista arvoa (luotettavaa tuoksia palautteista) sekä palautekyselyn emotionaalista arvoa asiakkaiden suuntaan. Kontaktipisteinä esineet ja ihmiset. Vaikutetaan erityisesti ulkoisen palvelun jälkikokemukseen sekä tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: syiden selvittäminen ja dokumentointi 15 h, toimenpide-ehdotukset vastausprosentin parantamiseksi 5 h	€
24	Asiakkuuksien kehittymisen ja toimeksianton etenemisen seuranta laskutuksessa	<p>Nykyinen laskutusjärjestelmä ilmoittaa automaattisesti kumulatiivisen laskutuskertymän, eli toimeksianton taloudellisen etenemisen, jokaisella laskulla. Kiinnitetään huomiota tunnistellekirjauksiin. Tarvittaessa henkilöstöä on ohjeistettava riittävän tarkkojen tunnisteluiden kirjaamisessa. Kirjausten vähimmäisvaatimukset on syytä esittää toimintajärjestelmässä.</p>	konkretisointi	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa, kun asiakkuuden kehittymistä ei tarvitse erikseen laskea. Lisäksi emotionaalista arvoa (palvelun käyttäminen helpottuu) ja symbolista arvoa (yritys toimii avoimesti ja rehellisesti). Vaikutetaan esine- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan koko palvelupolun muodostamaan kokemukseen.	Arvio: ei uusia tehtäviä/vaihtoehtoja	
25	Palvittain saatavan palautteen kerääminen	<p>Yammeriin matalan kynnyksen kanava erilaisten asiakkailta saatujen vinkkien, ideoiden, pikapalautteiden ja muiden ”heittojen” kirjaamiseen.</p> <p>Tärkeää, että pienekin havainnot kirjataan muistiin, jolloin niitä voidaan hyödyntää suunnitteluvetureiden tulkitsemisessa.</p>	havainnointi, joukkoistaminen	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia. Lisäksi emotionaalista arvoa (”minua kuunnellaan”) ja symbolista arvoa (”arvoni huomioidaan”). Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan ydinkokemukseen ja jälkikokemukseen.	Arvio: ei uusia tehtäviä/vaihtoehtoja	

LIITE 1, Kehitystyön toimenpide-ehdotukset, tarkempi analyysi

7/7	Toimenpide	Miten toteutetaan?	Mikä PAMU- menetelmä/ toimintatapa sopii?	Tavoittehtavat vaikutukset	Kustannukset	
						€€
26	Asiakkaiden kanssa pideyt yhteissuunnittelutilaisuudet sekä muiden palvelumuotoiluyhtälajien käyttöönotto milittavaksi tavotteeksi	Määritellään tavotteeksi esim. yhteissuunnittelutyöpaajien määrä vuoden aikana, kuinka monti henkilöstöä on saanut koulutusta uusien työkalujen käyttöön, kuinka monti on kokeilit uutta työkalua jne. Myöhemmin määrällisten mittareiden lisäksi tarvitaan laadullisia mittareita asiakaslähtöisyydestä. Tällöin tärkeää turtmistaa toimenptiden vaikutukset asiakkaan kokemukseen ja arvonnmuodostukseen (syy-seuraus -suhteet).	konkretisointi, systematisointi, osallistaminen	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokkaat, yrityksen arvojen mukaiset toimintatavat) sekä symbolista arvoa (asiakaslähtöisyys on tärkeää, yrityksellä on yhteinen päämäärä). Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä ja tarptaan toiminnalle selkeät tavotteet. Vaikutetaan ihmiset- ja esineet -kontaktipisteisiin sisäisissä palveluissa. Vaikutetaan ydinkokemukseen ja jälkikokemukseen sekä sisäisissä että ulkoisissa palveluissa.	Arvio: seurantalomakkeen pälyttäminen 3 h, seurattavien tavotteiden määntilyt 3 h, seuranta ja raportointi 1 h/kk = 12 hv	€€
27	Visualisointi osaksi mittarointia ja seurantaa	Tavotteiden seurantaan lomake/kortti, jossa tavotteen etenemisen tilanne kuvataan esimerkiksi liikennevalolla. Avalimittarien esittäminen kuvina. Benchmarking muiden yritysten käyttämistä seurantalomakkeista ja visualisoinneista. Selvitettävä myös, löytyykö esimerkiksi nykyisin käytössä olevasta turtkirjausjärjestelmästä jo valmiiksi työkaluja visualisoituun raportointiin.	visualisointi	Muodostetaan toiminnallista arvoa (tehokkaat, yrityksen arvojen mukaiset toimintatavat, yhteinen päämäärä). Systematisoidaan asiakaslähtöisyyttä ja tarptaan toiminnalle ohjeet. Vaikutetaan ihmiset- ja esineet-kontaktipisteisiin sisäisissä palveluissa. Vaikutetaan ydinkokemukseen ja jälkikokemukseen sekä sisäisissä että ulkoisissa palveluissa.	Arvio: seurantalomakkeen pälyttäminen ja visualisoinnin kehittäminen 35 h, benchmarking ja nykyisen turtkirjausjärjestelmän ominalsuuksien selvittäminen 30 h	€€
28	Suunnitteluvetureiden turtmistaminen saadusta projektipalautteesta	Saadusta palautteesta analysoidaan samankaltaisuuskaavion avulla suunnitteluvetureita. TOP5-vinkit projektipalautteesta saaduista vinkeistä voidaan jukaista esim. puolen vuoden välein. Toimenpide-ehdotuksia voidaan laata vinkkien pohjalta valmiiksi, tai esittää henkilöstölle mahdollisuus ideoida toimenpiteitä vinkkien pohjalta. TOP5-vinkit voidaan kommunikoida oman henkilöstön lisäksi myös asiakkaille osana sisältömarkkinointia.	suunnitteluveturit, samankaltaisuus-kaavio	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia. Lisäksi emotionaalista arvoa ("minua kuunnellaan") ja symbolista arvoa ("arvoni huomoidaan"). Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan erityisesti tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: analysointiin aikaa 1h/kk, yleinen vinkkaaminen muun työn ohessa	€€
29	Aloitejärjestelmän kehittäminen	On avioitava, halutaanko aloitejärjestelmästä anonymi vai julkinen. Julkiseksi järjestelmäksi sopii Yammer, anonymi voi aluksi olla esimerkiksi postilaatikko jokaisella toimistolla. Aloitteiden käsittelyyn on kehitettävä toimintatavat: kuka käsittelee ja arvioi aloitteet sekä päättää mahdollisesta paliksemisesta?	osallistaminen, nopea pilotointi, iterointi, muotoilujatellu	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia. Lisäksi emotionaalista arvoa ("minua kuunnellaan") ja symbolista arvoa ("arvoni huomoidaan"). Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan erityisesti tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: järjestelmän kehittäminen 15 h, käyttöönnotto ja ohjeistus 5 h, seuranta ja paliksemiskäytämöt 1h/kk	€€
30	Crowdsourcing SOMEsta ja muista viestintäkanavista	Esimerkiksi Yammerin voidaan perustaa keskusteluryhmä, jonne kuka tahansa yrityksen henkilöstöstä voi linkittää löytämänsä kinnostavan asian toimialalta. Oman keskustelun avaaminen vinkeille mahdollistaa aineiston käsittelyn. Saadusta aineistosta analysoidaan samankaltaisuuskaavion avulla suunnitteluvetureita. TOP5-suunnitteluvetureiden tunnistaminen esim. puolen vuoden välein. TOP5-suunnitteluveturit voidaan kommunikoida oman henkilöstön lisäksi myös asiakkaille osana sisältömarkkinointia.	suunnitteluveturit, samankaltaisuus-kaavio	Muodostetaan toiminnallista ja taloudellista arvoa, kun toiminta tehostuu ja vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia. Lisäksi emotionaalista arvoa ("minua kuunnellaan") ja symbolista arvoa ("arvoni huomoidaan"). Vaikutetaan ihmiset- ja toimintatavat -kontaktipisteisiin. Vaikutetaan erityisesti tuleviin ennakkokokemuksiin.	Arvio: järjestelmän aloittaminen ja liikkeellepää 4h, analysointiin 1h/kk, yleinen vinkkaaminen voi tapahtua muun työn ohessa	€€

LIITE 2, PESTEL-analyysi kohdeyrityksen toimintaympäristötekijöistä

Big thing:
Ekologisuus ohjaa asiakkaiden päätöksentekoa

Big thing:
Julkinen raha, sääntely

POLIITTISET TEKIJÄT, LAIT JNE.

Maankäyttö- ja rakennuslaki ym.: tilaajan tehtävät vaikuttavat asiakkaiden palvelutarpeisiin --> laki ja sen muutokset on tunnettava
Hankintalaki ohjaa tiukasti julkisia hankintoja, vaikuttaa sekä ostettaviin palveluihin että toimeksiantoihin --> laki ja sen muutokset on tunnettava
Monet toimeksiantot knimaassa kiinni iulkisesta rahoituksesta
Lait turvallisuusvastaista; nykyistä ja uutta liiketoimintaa, mutta samalla haasteita esim. HR-asioissa ja vrvystoiminnan riskeissä (vastuuvakuutukset?)

Toiminnan laajentuuessa ulkomaille on toimintaympäristöä tarkasteltava maakohteisesti --> erityisesti lait, verotus, yritystoiminnan sääntely ja poliittinen päätöksenteko

Sidosryhmiä: lainsäätäjät, valvovat viranomaiset, pätevyysvaatimuksia määrittelevät elimet, kuntien, kaupunkien, valtion hallitukset (investoinnit/ilmapiiiri)

Big thing:
Julkinen raha, muuttuva kulurakenne

EKONOMISET TEKIJÄT

SKOL-ryhmät määrittävät osaltaan hinnoitteluperusteita
Hintakilpailu on kohtuullisen voimakasta, tarjouksissa erot ovat hyvin pieniä
Eri yksiköiden (esim. rata vs. tie) välillä suuria ekonomisia eroja
Kustannusrakenne painottuu merkittävästi henkilöstökustannuksiin
Toiminnan laajentuessa ulkomaille kustannus-/kulurakenne todennäköisesti muuttuu, lisäksi huomioitava myös uusia ekonomisia tekijöitä, mm. eksporttikustannukset

Kotimaassa taloudellinen kannattavuus sidoksissa poliittisiin päätöksiin ja julkisiin investointeihin
Toiminnan laajentuessa ulkomaille on uuden toimintaympäristön taloudellista tilannetta arvioita erityisen tarkasti; erityisesti, jos laajentuminen suuntautuu kehittyviin maihin, joissa talousjärjestelmä voi olla arvaamaton

Sidosryhmiä: konsulttialan järjestöt, kuntien, kaupunkien, valtion hallitukset (investointi/ilmapiiiri), oma henkilöstö, asiakkaat



EKOLOGISET TEKIJÄT

Tiivis kaupunkirakenne --> haastavia rakentamisolosuhteita --> tilaajilla enemmän tarvetta asiantuntijoille
Maankäytön ja materiaalien käytön tehokkuus korostuu projekteissa
Tilaajat korostavat ekologisia arvoja (sustainability)
Vihreys on erityisesti raideliikenteen imagotekijä --> korostuu projekteissa
Uutta liiketoimintaa on määrä hakea vihreästä energiasta
Ekologisuus on ulkomaille ehkä vielä kotimaata voimakkaampi arvo
Autoliikenteen vihreystrendit ovat sidoksissa digitalisaatioon --> MAAS, alustatalous
Toistaiseksi varsinaisen konsulttityön vihreyttä ei ole tarkasteltu, esim. yksityisautoliu, paperiton/paperillinen toimisto, sähköiset allekirjoitukset jne. (kehityskohde?)

Sidosryhmiä: ympäristöjärjestöt, "trendsetterit"/media, poliittiset tahot, asiakkaat

Big thing:
Työhyvinvointi ja henkilöstön saatavuus

SOSIAALISET TEKIJÄT, YHTEISKUNNAN TILA

Osaavan työvoiman saatavuus ja liikkuvuushalukkuus ovat haasteita
--> hyvien tyyppien nappaamisessa ja sitouttamisessa on onnistuttava
Sosiaaliset tekijät korostuvat henkilöstön motiivintekijöinä ja työsuhteiden jatkuvuudessa
Konsulttityön tekeminen on muutoksessa; asenne työtä kohtaan on ikäluokissa erilainen --> huomioitava nuorten rekrytoinnissa

Asiakkaiden suhtautuminen myös muutoksessa; make or buy päätöksiä tehdään jatkuvasti --> luottokumppanuudet/avainsiakkauudet/zippering entistä tärkeämpää

Toiminnan laajentuessa ulkomaille korostuu eri toiminta-alueiden erilaiset sosiaaliset ja yhteiskunnalliset olosuhteet, joita hankala ennakoita / vaihtelua on erittäin paljon --> tarvitaan paikallistuntemusta

HR-näkökulmasta huomioitava jatkossa myös mm. eksppattien asiat

Sidosryhmiä: maanomistajat, kilpailijoiden HR, kunnat, kaupungit (vetovoimatekijöinä), väylien käyttäjät, lähialueasukkaat, oppilaitokset, oma henkilöstö

TEKNOLOGIAN KEHITYS JA TEKNISET TEKIJÄT

Digitalisaatio, VR ja AR
Edellyttää muutoshalukkuutta koko toimintaympäristössä
Teknologia kehittyi nyt arvaamattomasti --> kehittä jalkoihin
Useat toimijat haluavat olla määrittämässä uuden teknologian käyttöä toimialalla --> miten varmistetaan edelläkävijävyys?
Eri liiketoiminta-alueilla teknologiat kehittyvät eri tavoilla --> miten varmistetaan, että pysytään kärryllä kaikilla rintamilla?
Asiakkaiden teknologinen kehittyminen on nyt asiakasvetoista --> miten päästä tähän väliin ja määrittää itse toimintatapoja, esim. sähköinen kilpailutus?

Sidosryhmiä: edelläkävijätoimialat, "trendsetterit"/media, kilpailijat, asiakkaat

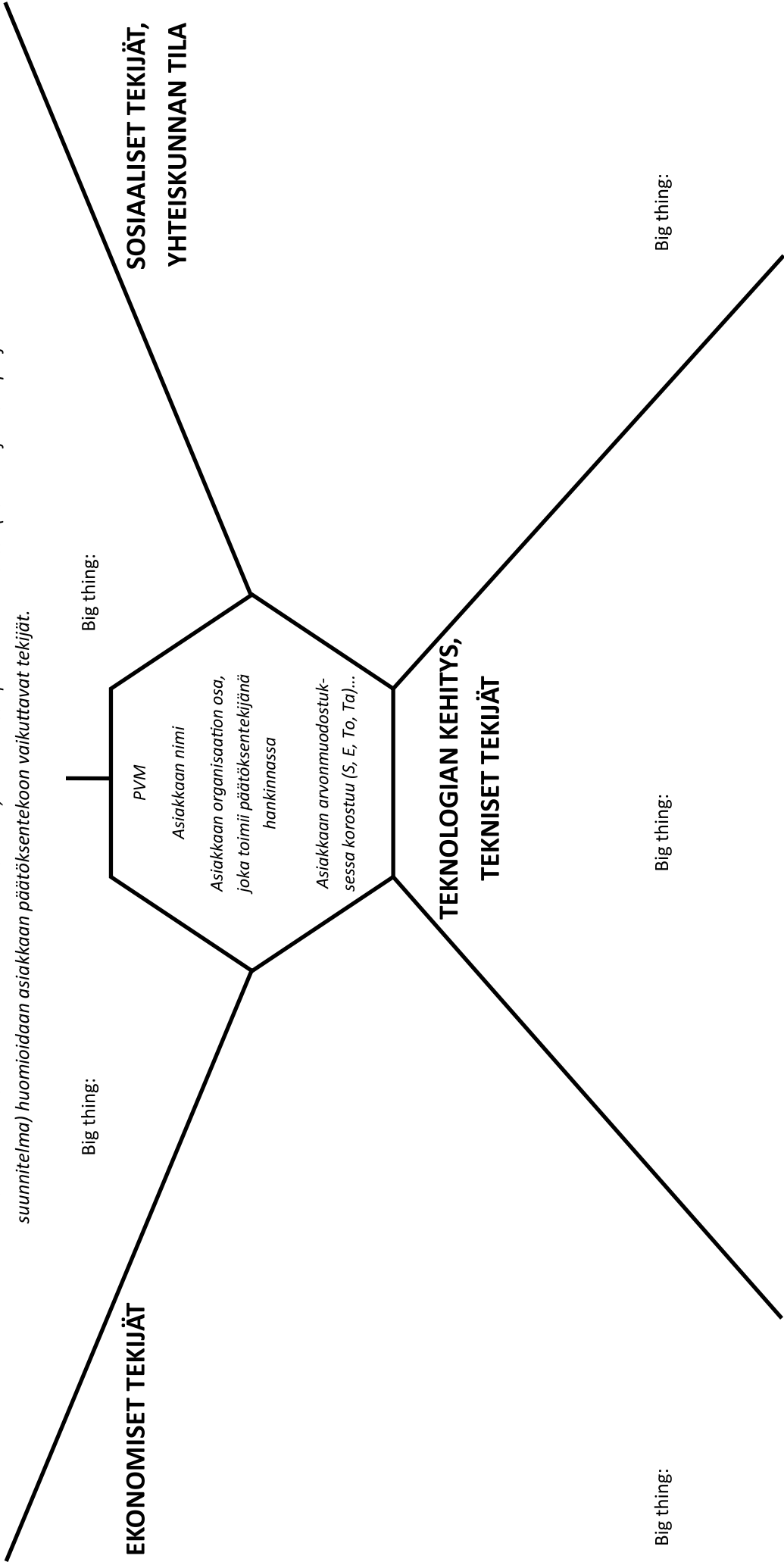
Big thing: Kehitä tai jää jalkoihin

POLIITTISET TEKIJÄT, LAIT

EKOLOGISET TEKIJÄT

Ohjeita:

Kuvaan kerätään asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen ja asiakkaalta saatujen vinkkien (esim. tarjouspyynnön kirjalliset kuvaukset palvelutarpeesta) perusteella asiakkaan päätöksentekoon ja palvelutarpeeseen vaikuttavia tekijöitä. Tutustutaan asiakasorganisaation strategiaan ja arvoihin (yleensä julkisesti saatavilla) ja sijoitetaan ne oikeisiin kategorioihin. Nostetaan esiin jokaisen kategorian määräävin tekijä ”Big thing” -laatikkoon. Nämä ajatukset toimivat suunnitteluvetureina. Varmistetaan, että omassa palvelukuvauksessa (esim. tarjouksen projektisuunnitelma) huomioidaan asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.



Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi

PVM:

Tarjoutuminen, johon laadittu:

Laatija:

Tarjouksen deadline:

Versio:

Tehtävät/Ratkaisut (sisäiset toiminnot)		Ainutlaatuinen arvolutaus		Asiakaan ongelma/tarve		Asiakas ja asiakkuus (vuorovaikutus) Kuka on asiakas? Onko olemassa persoonakortti? Jos ei ole, niin kuka laatii? Mihin segmenttiin kuuluu? Uusi asiakas vai tuttu, vanha asiakas? Asiakasorganisaation erityispiirteet Asiakaan projektihenkilöstön erityispiirteet
Tärkeimmät toiminnallisuudet Mitä arvolutauksen lunastaminen vaatii? Mitä toimittaminen vaatii? Mitä asiakassuhteen hoito vaatii? Mitä ansaintamalli vaatii?		<div>Riskit</div> <div>Aika</div> <div>Raha</div> <div>Laatu</div> <div>Asiakkuus ja arvolutuonti</div> <div>Turvallisuus</div>		<div>Ongelmat tarjouspyynnöstä</div> <div>Erityiset tarpeet</div> <div>Mitä tarjoukselta vaaditaan?</div> <div>Jos projektisuunnitelma, niin mitä siinä arvostetaan?</div> <div>Ongelmat aiemmista toimeksiannoista</div> <div>Ongelmat asiakaspersoonasta</div> <div>Mistä asiakkaan arvo muodostuu?</div> <div>Mitä asiakas haluaa?</div>		
Resurssit toimeksiantoa varten Oman yrityksen sisältä, Onko CV:t ajantasalla? Fyysiset, ihmiset, taloudelliset, aika, henkinen pääoma Mitä avainsanoja tarvitaan?		<div>Kumppanit</div> <div>Toimeksiannon sidosryhmät</div> <div>Alihankinta</div> <div>Muut toimittajat</div> <div>Asiakaan kautta tulevat kumppanit</div>				
Resurssit tarjoutumista varten Kuka laatii tarjouksen ja paljonko aikaa käytetään?				Tulovirrat		
Kulurakenne Merkittävimmät kulut Kalleimmat resurssit Kalleimmat toiminnot Kiinteät kulut Muuttuvat kulut Kuluarvio		Kanavat Miten arvolutaus toimitetaan asiakkaalle? Yhteydenpito toimituksen aikana Välineet, erityiset tavat Seuranta (esim. sähköpostien otsikko; miten yhteydenpitoa seurataan?) Onko tarjouksessa sidottuja päivämääriä?		<div>Mistä asiakas maksaa?</div> <div>Miten laskutus järjestetään?</div> <div>Hinnoittelumalli (kk-pakkio, tuntihinta, muu ?)</div> <div>Tuloarvio</div>		

	Ennen urakkaa	Urakan aikana	Urakan jälkeen
Tehtävät			
Kumppanit			
Kanavat			

AIKATAULU

LIITE 6: Kehitystyön tulokset,
aikataulu toimenpiteiden toteuttamisesta

Henkilöstöhallinto
Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet
Myynti ja markkinointi
Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi
Innovointi ja toiminnan kehittäminen

Voidaan toteuttaa "kulttuuritekona"
Vaatii pienimuotoista selvittelyä ja paneutumista
Vaatii jonkin verran selvittelyä ja paneutumista
Vaatii runsaasti selvittelyä ja muutoksia

7-12/2017	1-6/2018	7-12/2018	1-6/2019	7-12/2019	1-6/2020	Rivin toimenpiteiden kustannukset
Henkilöstöhallinto	Rekrytoinnissa huomioitava yrityksen toimintakulttuuri. Empatian ja vuorovaikutustaitojen tunnistaminen osaamisena; persoonan huomiominen osana asiantuntijuutta. Toiminnan aloittaminen, jonka jälkeen jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€	
	Persoonallisuutta kuvaavat avainsanat osaksi henkilöesitteitä/ansioluetteloita, "Ihminen esiin". Kriteerien määrittäminen, esitteiden päivittäminen tarjoustoiminnan yhteydessä ja jakson lopussa koko henkilöstöllä päivitetty henkilöesitteet.			Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€	
Johtaminen ja toimintajärjestelmän ohjeet	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen osana henkilöstön osaamista; toiminnan aloittaminen, jonka jälkeen jatkuvaa toimintaa.				€	
	Asiakaslähtöisyyteen vastuuttaminen ja asiakaslähtöisyystyö osaksi organisaation kaikkia tehtäviä. Tehtäväkuvausten laatiminen toimintajärjestelmään.			Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€€€	
	Toimintapolitiikan selkeyttäminen 5-miksi menetelmällä. Jatkossa päivittäminen toimintajärjestelmän katselmointien yhteydessä.			Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€	
	Sidosryhmäkarttoitus ja toimintaympäristövaikuttimien arviointi PESTEL-menetelmän avulla, analyysin visualisointi. Jatkossa päivittäminen toimintajärjestelmän katselmointien yhteydessä.			Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€	
	Asiakkuusajattelu ja palvelullistaminen osaksi tukitoimintoja, toiminnan aloittaminen ja kommunikointi henkilöstölle. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa		
	Toimintajärjestelmän rakenteen kuvaaminen palveluekologiana/-järjestelmänä ja näkyvyysrajan määrittely. Saman kuvan toistaminen prosessikuvausten yhteydessä. Jatkossa päivittäminen toimintajärjestelmän katselmointien yhteydessä.			Toimintajärjestelmän laatiminen wiki-muotoon, toimintajärjestelmän peilistämisen, videoiden käyttö ohjeistuksessa.		€€€
				Toimintajärjestelmän visualisoinnit osaksi henkilöstön ja alihankkijoiden perehdyttämistä.		€€€
Myynti ja markkinointi	Asiakkuuksien huomiominen riskien hallinnassa. Toiminnan määrittely ja aloittaminen, jonka jälkeen jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€	
	Uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotto: ohjeistus ja opettelu. Jakson lopussa koko henkilöstölle ohjeistettu ensimmäisten työkalujen käyttö ja aloitettu kehittämisen ja kokeilemisen vaihe.			Jatkuvaa	€€€	
	Asiakaspersoonien laatiminen. Jatkossa päivittäminen projekti- ja tarjoustoiminnan yhteydessä.	Asiakaspersoonien hyödyntäminen asiakassegmentoinnissa.	Asiakaspersoonien perusteella laaditun asiakassegmentoinnin käyttö systemaattisesti myös asiakaspalautteiden analysoinnissa. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.	Jatkuvaa	€€€	
	Asiakaspersoonien ja aiempien toimeksiantojen hyödyntäminen myynnissä, markkinoinnissa ja tarjoustoiminnassa. Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasin käyttöönotto. Jatkossa käyttö jatkuvaa.			Jatkuvaa	€	
	Tarjoustoiminnan muistilista -kanvaasi avuksi projektien seurantaan; mm. onko projektin aikana ylläpidetty asiakaspersoonan arvomuodostustekijöitä? Toiminnan aloittaminen ja jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€	
	Asiakaspalautekyselyn teettämisessä käytettävän yhteistyökumppanin klpaiuttaminen oikeiden asiakaslähtöisyysovoiteiden mittaamisen varmistamiseksi.	Asiakaspalautekyselyn vastausprosentin parannustoimenpiteet, onnistumisen arviointi.		Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€€€	
	Asiakaskontaktointi toimeksiantojen välillä ja asiakaspersoonan päivittäminen (toiminnan ja käytäntöjen kehittäminen).			Jatkuvaa	€€	
Laadunvarmistus, palautteet ja mittarointi	Yhteissuunnittelu ja tarinankerronta osaksi yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa. Toiminnan aloittaminen ja jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa		
	Palveluprosessien visualisointi palvelupoluiksi esimerkiksi kuvakäsikirjoitusten avulla. Testaaminen ja toiminnan kehittäminen. Jatkosta päätettävä kokeilun yhteydessä.				€€€	
	Visualisointi osaksi mittarointia ja seurantaa. Visualisointitapojen valinta ja käyttöönotto. Jatkossa visualisointi aina osa mittaristoa.			Jatkossa päivitys tarvittaessa.	€€	
	Asiakkaiden kanssa pidetyt yhteissuunnittelutilaisuudet sekä muiden palvelumuotoilutyökalujen/-menettelytapojen käyttöönotto mitattavaksi tavoitteeksi. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€€	
	Poikkeamien seurannan kehittäminen ja 5-miksi työkalun käyttäminen poikkeamaraportoinnissa.			Jatkuvaa		
	Asiakkuuksien kehittämisen ja toimeksiannon etenemisen seuranta laskutuksessa (käytön varmistaminen).			Jatkuvaa		
	Päivittäin saatavan palautteen kerääminen (järjestelmän luominen, seurannan aloittaminen). Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa		
Innovointi ja toiminnan kehittäminen	Suunnitteluvetureiden tunnistaminen saadusta projektipalautteesta, toiminta alkuun ja käyntiin sekä menetelmien kehittäminen. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€€	
	Aloitejärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€€	
	Crowdsourcing SOMEsta ja muista viestintäkanavista: toiminnan aloittaminen, vakiinnuttaminen ja kehittäminen. Jatkossa jatkuvaa toimintaa.			Jatkuvaa	€€	